



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

MAYARA CRISTINA DA SILVA FAUSTINO

O PROCESSO DE REcredENCIAMENTO DE UMA ESCOLA DE GOVERNO E
OS SEUS ARRANJOS INSTITUCIONAIS: UMA ANÁLISE SOBRE O PDI

RIO DE JANEIRO
OUTUBRO DE 2020

MAYARA CRISTINA DA SILVA FAUSTINO

**O PROCESSO DE RECRENCIAMENTO DE UMA ESCOLA DE GOVERNO E
OS SEUS ARRANJOS INSTITUCIONAIS: UMA ANÁLISE SOBRE O PDI**

Monografia apresentada à Faculdade de Educação
da UFRJ como requisito parcial à obtenção do título
de Licenciada em Pedagogia.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Silvina Julia Fernández.

**RIO DE JANEIRO
OUTUBRO DE 2020**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

COORDENAÇÃO DE PEDAGOGIA

ATA DA SESSÃO DE DEFESA DE MONOGRAFIA

Aos 12 dias do mês de novembro de 2020, com base na Resolução CEG nº 02, de 15 de abril de 2020, reuniu-se em sessão remota, que foi gravada, a Banca Examinadora da Monografia intitulada: O processo de credenciamento de uma Escola de Governo e os seus arranjos institucionais: uma análise sobre o PDI, de autoria da graduanda Mayara Cristina da Silva Faustino, DRE 118106976, do Curso de Licenciatura em Pedagogia. A Banca, participando por videoconferência, foi constituída pelos professores: Daniela Patti do Amaral, Sabrina Moehleck e Silvana Julia Fernández, esta na condição de orientadora e presidente da sessão. Às 16h30, a sessão foi aberta, convidando-se à candidata a fazer breve exposição sobre a monografia em julgamento e concedendo-lhe o prazo máximo de 20 minutos. Finda a exposição, passou-se a palavra aos participantes da Banca Examinadora, esclarecendo-se que cada um deles dispunha de até 10 minutos para sua arguição e que a candidata dispunha do mesmo tempo para as respostas. Ao final da arguição, a Banca Examinadora analisou e decidiu reservadamente sobre a Monografia apresentada. A seguir, a presidente comunicou que a Banca Examinadora considerou a monografia aprovada com a nota 10,00 (dez). A presidente da Banca Examinadora deu por encerrada a sessão às 18h30. E, para constar, eu, Silvana Julia Fernández, lavrei a presente ata que foi assinada por mim representando todo os membros da Banca e à candidata.

Silvana Julia Fernández

Daniela Patti do Amaral

Sabrina Moehleck

Mayara Cristina da Silva Faustino

Silvana Julia Fernández (SIAPE 2502838)

Presidente da banca

*Aos meus avós Maria Antônia (in memoriam),
Esterlinda Porto e Althaydes Porto (in memoriam).
Ao meu padrinho Cláudio Fernandes (in memoriam)
e ao meu “pimo” Matheus Duarte (in memoriam).
Gostaria que vocês estivessem aqui para comemorar
comigo. Eu amo vocês para além do infinito.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me capacitar, proteger e me sustentar até aqui de forma com que eu garantisse a minha conquista. Deus sempre tem o melhor para nós. Eu creio e vejo que Ele tem feito o melhor para mim e sou muito grata por isso. Agradeço também a São Jorge, meu santo guerreiro, que sempre me guarda, me justifica e me guia pelos sinuosos caminhos da vida.

Ao meu porto seguro, meu exemplo de vida, mulher, profissional e de ser humano, minha mãe, Teresa Cristina. Agradeço por ter me ensinado o valor dos estudos, por ter batalhado e se sacrificado das mais diversas formas para garantir a mim a trajetória formativa e acadêmica que sempre sonhei. Mãe, muito obrigada! Espero ter dado a você, pelo menos, a metade do orgulho que sinto pela pessoa que você é! Minha conquista é sua. Te amo muito do fundo do...coração!

Ao meu namorado, Juliano Catalão, por sempre (e prontamente!) oferecer a mim o seu ombro para que eu pudesse chorar (e sim, eu chorei algumas muitas vezes) e seus ouvidos para que pudesse compartilhar as minhas angústias, incertezas e alegrias acadêmicas, sempre com uma palavra ou até mesmo um silêncio acalentador. Você foi um dos meus maiores incentivadores a permanecer na UFRJ. Amor da minha vida, obrigada por todo seu apoio e compreensão. Sinta-se contemplado com a minha conquista, afinal, você faz parte dela. Amo muito você!

À minha base, o meu bem mais precioso que tenho nessa vida, Família Belço Silva. Sempre atuando no *backstage* me incentivando e vibrando a cada passo dado até chegar aqui, emanando somente sentimentos positivos. Me orgulho em poder dizer que sou motivo de orgulho de vocês. Obrigada tias, tios, primos, “pima”, comadres e compadres, vocês fazem parte da minha história. Sou o que sou, pois tenho todos vocês comigo e por mim. Eu consegui, família! A filha de mãe solteira, pobre e preta se formou na melhor do Brasil!!! Podem soltar aqueles fogos que a gente combinou, a vitória é nossa!!! Amo vocês demais!

À minha orientadora, profissional nota mil, de tantas qualidades e de invejável competência e valores, minha querida professora Silvina Fernández. Essa monografia, definitivamente, não teria saído sem a sua ajuda, prof. Obrigada por ter confiado em mim, ter me acolhido com tanto carinho e compromisso desde o meu ingresso na Universidade e contribuído para a minha formação não somente como Pedagoga, mas como ser humano. A senhora marcou a minha vida!

Às minhas amigas tão queridas, Sandra Gomes, Ellen Rezende, Amanda Alecrim e Rithianne Barbosa que tornaram a minha trajetória acadêmica mais leve. Amizades estas que ratificaram o meu dever de lutar pelo meu espaço em uma universidade pública e permanecer nele e me lembravam a todo instante que eu não estava só nessa jornada. Obrigada por serem minhas companheiras nessa grande aventura. Eu admiro vocês e me orgulho por tê-las ao meu lado!

Aos meus amigos e amigas de longa data, que durante todos esses anos, de longe ou de pertinho, me apoiavam, vibravam comigo e sempre me incentivam a prosseguir com o meu sonho, proferindo palavras carregadas sempre de muita amorosidade. Obrigada! Amo todos vocês!

À direção do IERBB/MPRJ, na figura do Dr. Sávio Bittencourt e Dr. Leandro Navega, por terem me permitido realizar a pesquisa sobre o Instituto e por terem contribuído potencialmente para a minha formação profissional.

À minha equipe preferida, a Gerência de Ensino, Pesquisa e Gestão do Conhecimento, representada pela minha líder Ana Marília. Obrigada por toda a parceria, solidariedade e carinho que sempre tiveram por mim. Agradeço a oportunidade que me foi dada de amadurecimento e crescimento não somente profissional, mas como também pessoal. Vocês são demais! Aprendo muito com todos vocês a cada dia e me orgulho muito em dizer que integro essa equipe maravilhosa!

Eu não teria alcançado essa conquista sem que houvesse toda essa rede de apoio me oferecendo o suporte necessário para continuar. Eu serei eternamente grata por tudo o que vocês fizeram por mim. Avante! Esse é só o começo.

“A alegria não chega apenas no encontro do
achado, mas faz parte do processo da busca.”

Paulo Freire (2004, p. 142).

RESUMO

A Constituição Federal de 88 prevê que a União, os estados e o Distrito Federal devem manter as Escolas de Governo como as instituições responsáveis pela capacitação e aperfeiçoamento de todos os servidores públicos do Estado brasileiro. O Decreto nº 5.707/2006, que trata da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, traz consigo as finalidades destinadas a essas organizações, suprimindo as lacunas anteriormente existentes na redação constitucional. Levando em consideração a natureza das Escolas de Governo, que é essencialmente pedagógica e formativa, as atividades de aperfeiçoamento nela desenvolvidas devem estar intimamente implicadas com o desenvolvimento pleno dos servidores. Muitas dessas instituições são vinculadas a órgãos educacionais credenciadores e, é a partir desse credenciamento que elas são autorizadas a promover cursos de pós-graduação *stricto* e/ou *lato sensu*, um dos tipos de atividade de qualificação permitidas às Escolas de Governo. O credenciamento de uma organização, cuja duração é de cinco anos, é um processo complexo e requer o cumprimento de diversas exigências por parte da instituição requerente, devendo esta mesma instituição se submeter ao processo de credenciamento, caso queira dar prosseguimento às atividades de pós-graduação anteriormente iniciadas. Nesse contexto, apresenta-se o campo de pesquisa deste trabalho monográfico, a Escola de Governo do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro, o Instituto de Educação Roberto Bernardes Barroso (IERBB/MPRJ). O estímulo para pesquisar essa instituição se deu, inicialmente, por ela ter sido também o meu campo de estágio não-obrigatório durante dois anos, oportunizando-me a acompanhar diretamente o processo de credenciamento da Escola. A justificativa dessa pesquisa pauta-se nas lacunas existentes que se materializam na exiguidade de estudos correspondentes à temática sobre Escolas de Governo e a inexistência de qualquer pesquisa referente ao IERBB/MPRJ até o momento, buscando contribuir para esse campo de conhecimento, além de colaborar para pesquisas sobre planejamento institucional educacional. O objetivo deste estudo é investigar quais foram os arranjos institucionais empreendidos pelo IERBB/MPRJ, durante o seu processo de credenciamento, compreendido no ano de 2019, para responder às demandas externas vindas do Conselho Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro, seu órgão credenciador, sob a ótica de seu Plano de Desenvolvimento Institucional, uma das exigências mais acentuadas desse processo. Este estudo é de natureza qualitativa, cuja metodologia baseia-se em um estudo de caso, com a triangulação feita através das técnicas de observação-participante, pesquisa bibliográfica e análise documental. Esta proposta se guiará a partir dos estudos de Chiavenato (1999), Junquilha (2010), Silva (2017), Tarapanoff (2004), Eboli (2010), Gomide e Pires (2014), Yin (2010), Pacheco (2000), Pacheco (2002), prioritariamente, pois estes tratam de conceitos fundamentais a este trabalho.

Palavras-chave: Desenvolvimento Organizacional. Formação Continuada de Servidores Públicos. Plano de Desenvolvimento Institucional.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	ESCOLAS DE GOVERNO: DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA À EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	13
2.1	OS SENTIDOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	13
2.2	OS MODELOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	16
2.2.1	Modelo Patrimonialista.....	17
2.2.2	Modelo Burocrático.....	18
2.2.3	Modelo Gerencial (Nova Gestão Pública).....	21
2.3	EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	24
2.4	ESCOLAS DE GOVERNO.....	29
3	O MINISTÉRIO PÚBLICO E SEU VIÉS FORMATIVO: O INSTITUTO DE EDUCAÇÃO ROBERTO BERNARDES BARROSO.....	34
3.1	O MPRJ.....	34
3.2	O IERBB/MPRJ.....	36
3.3	O PROCESSO DE REcredenciamento DO IERBB/MPRJ.....	42
4	DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E A ANÁLISE DOS DADOS.....	46
4.1	METODOLOGIA.....	46
4.2	ANÁLISE DOS DADOS LEVANTADOS.....	48
4.2.1	Primeira Etapa.....	49
4.2.2	Segunda Etapa.....	52
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
	REFERÊNCIAS.....	64
	ANEXO 1 – Termo de consentimento livre e esclarecido.....	69
	ANEXO 2 – Organograma do MPRJ.....	71
	ANEXO 3 – Mapa estratégico do MPRJ.....	74

1 INTRODUÇÃO

As Escolas de Governo são instituições estatais criadas com o objetivo de promover a formação continuada dos servidores públicos, além de viabilizar iniciativas de qualificação e aperfeiçoamento¹ desses profissionais.

A instituição dessas repartições, consequência da crescente demanda da garantia e do desenvolvimento de políticas públicas que atendam aos avanços do coletivo social e à ampliação de vagas para cargos públicos, contribui para o desenvolvimento e a melhor execução das tarefas que compõem os processos de trabalho prestados pelos servidores à sociedade, além de oferecer aos seus funcionários, de maneira individual ou coletiva, a oportunidade de envolver-se com atividades que incentivam a formação continuada e possibilitam, assim, a progressão de carreira.

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394/96, capítulo III, artigo 39, a educação profissional e tecnológica “[...] integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia.” E mais, no parágrafo 2º, a lei discorre acerca dos cursos que esta educação profissional e tecnológica pode seguir e, dentre eles, está o item I que legitima o curso de “formação inicial e continuada ou qualificação profissional”, ratificando a relevância da criação das referidas Escolas.

Alinhado a essa questão, ao incentivar atividades de qualificação profissional, os órgãos dos quais as Escolas de Governo fazem parte vão transformando o seu quadro de funcionários, garantindo profissionais melhor qualificados e o fortalecimento da marca institucional.

Durante minha trajetória acadêmica no curso de Pedagogia, me vi rodeada de discussões que priorizavam temáticas relativas à educação infantil e às séries iniciais do ensino fundamental, com ênfase na docência. Apesar de reconhecer a relevância das temáticas e etapas mencionadas, não enxergava nessas áreas alternativas de atuação significativas para mim enquanto profissional, pois a educação de jovens e adultos alinhada à formação continuada e gestão são assuntos que, por mais que sejam pouco abordados no curso, integram a minha esfera de interesses.

¹ Adota-se neste trabalho os conceitos ‘qualificação’ e ‘aperfeiçoamento’ em detrimento do termo ‘capacitação’, por acreditar que todo sujeito é dotado de capacidades diversas e somente as potencializa, as aperfeiçoa e se qualifica quando exposto a novas aprendizagens. Nas demais citações contidas no corpo do texto, mantém-se a redação original.

Quanto às ofertas dos estágios não-obrigatórios, oportunidades extracurriculares de experiência prática do curso, elas também priorizavam a prática de magistério na educação infantil e nas séries iniciais, cuja finalidade era desempenhar funções como mediador ou auxiliar de professor, por exemplo, me levando, assim, a evitá-las.

Porém, em junho de 2018, me deparei com uma oportunidade de estágio que fugia a todo esse contexto. A proposta consistia em ser estagiária em uma escola de governo, um domínio, até então, totalmente desconhecido para mim.

Vislumbrando perspectivas inovadoras de trabalho e tendo altas expectativas de aprendizagem, me candidatei à vaga e, após ser aprovada no processo seletivo, passei a integrar o quadro dos primeiros estagiários de Pedagogia do Instituto de Educação Roberto Bernardes Barroso do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro (IERBB/MPRJ).

Iniciei o estágio em uma instituição que tinha acabado de nascer, o que se configura como um fator categórico para a minha experiência de aprendizagem já que, por um lado, eu nada sabia sobre Escolas de Governo, enquanto a instituição também estava paulatinamente construindo sua identidade, enquanto bebia em outras fontes com o objetivo de ampliar os horizontes e alicerçar suas práticas.

Durante o estágio, me foi oportunizado desempenhar diversas funções educacionais e pedagógicas, pois era viável e intencional, por parte da minha chefia, que eu vivenciasse as variadas práticas existentes na instituição. A partir delas, comecei a perceber características pontuais que me saltavam aos olhos.

Nesse ínterim, constatei o empenho do IERBB/MPRJ em garantir a qualidade de seus serviços prestados que vão desde o aperfeiçoamento presencial e à distância até a oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu* autorizados a partir do primeiro credenciamento, com duração de cinco anos, concedido à Escola pelo Conselho Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro.

Ao mesmo tempo, verifiquei que o Instituto buscava a estruturação de suas práticas profissionais e a progressiva consolidação e o reconhecimento da instituição como uma unidade de aperfeiçoamento funcional efetiva tanto por parte da sociedade quanto das escolas de governo parceiras.

Ainda, verifiquei que a escola investigada contava apenas com uma pedagoga em seu quadro de funcionários e, mesmo assim, ela não participava das deliberações sobre as atividades pedagógicas pensadas e executadas na escola, mas, sim, outros profissionais cujas formações, em sua maioria, correspondiam à área de Direito.

Esses fatores fomentaram algumas inquietações em mim enquanto estudante de Pedagogia, afinal, pensar na organização de uma escola com tamanha demanda e responsabilidade, atuando em duas modalidades distintas de educação (presencial e educação a distância - EAD), sem que haja um grupo substancial de pessoas cuja formação se deu propriamente no campo da Educação é, no mínimo, desafiador e intrigante.

Findado o prazo do primeiro credenciamento - status atribuído a uma instituição educacional avaliada e considerada apta de acordo com os parâmetros de qualidade estabelecidos por uma agência de credenciamento (TARAPANOFF, 2004), ocorrido em 2014, enxerguei a movimentação do IERBB/MPRJ no sentido de se preparar para obter o credenciamento por mais cinco anos.

O objetivo era, por conseguinte, dar continuidade às atividades já iniciadas na Escola, desenvolver novas ações gradativamente e de alguma maneira receber um feedback, um retorno avaliativo sobre os processos concebidos até então.

Notei que o processo de credenciamento postulava exigências que iam desde questões físico-estruturais até questões documentais que precisavam ser atendidas. Uma delas era a apresentação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Escola, que fora elaborado por uma consultoria externa contratada e juntado ao processo de credenciamento em 2014, devendo este apresentar agora as devidas alterações, visto o progresso da Escola no decorrer dos anos.

Assim sendo, me foi oportunizado atuar e contribuir conjuntamente às principais pessoas responsáveis pela formulação do primeiro texto de caráter autoral do Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto de Educação Roberto Bernardes Barroso do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro de caráter autoral.

Pude observar também como o IERBB/MPRJ procurava sistematizar e priorizar questões que, na visão de quem elaborava o documento, eram mais relevantes do que outras, respeitando as orientações básicas para a formulação de um Plano de Desenvolvimento Institucional estabelecidas pelo Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior (SAPIENS) - Ministério da Educação².

Dado isto, o IERBB/MPRJ elaborou o seu primeiro PDI autoral e posteriormente o submeteu à análise do CEE/RJ que, antes da visita oficial, recebe algumas documentações da escola. Após a análise, o Instituto recebeu um retorno e inferiu a necessidade da adaptação do documento.

² Saiba mais em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>.

Então, considerando a constituição de um movimento inédito que tinha por objetivo elaborar um novo Plano de Desenvolvimento Institucional, desta vez de autoria da Escola e a necessidade de resposta às demandas salientadas pelo Conselho Estadual, comecei a me indagar: Como a escola, de fato, se organizou para responder a essas demandas?; quais as questões que foram priorizadas?; quem estava sendo chamado a participar da elaboração desse documento?; que saberes foram mobilizados para a construção do PDI?

Em vista disso, todas essas questões se apresentam como elementos constituintes e impulsionadores da minha tentativa de compreender, interpretar e analisar os arranjos institucionais implementados por uma escola de governo a partir de uma demanda externa, sob a ótica do PDI.

Nesse sentido, o objeto dessa pesquisa é o próprio Plano de Desenvolvimento Institucional do IERBB/MPRJ e origina-se de uma inquietação que visa responder o seguinte questionamento: frente às requisições advindas de uma fiscalização externa, neste caso o credenciamento de uma Escola de Governo, como o Instituto de Educação Roberto Bernardes Barroso se organiza para responder à essas demandas?

Pretende-se com esta pesquisa contribuir para o campo de conhecimento sobre Escolas de Governo, ampliando o número de produções científicas sobre a temática que é pouco difundida e colaborar para as pesquisas sobre planejamento institucional educacional.

Para isso, o presente trabalho tem por objetivo geral analisar as formas de organização desenvolvidas pelo IERBB/MPRJ para atender às demandas do Conselho Estadual de Educação durante o processo de credenciamento da Escola.

Para alcançar as respostas deste problema, a pesquisa referida tem como objetivos específicos:

- Investigar os princípios da Administração Pública, os movimentos de criação da Educação Corporativa e das Escolas de Governo;
- Descrever a instituição Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro, o Instituto de Educação Roberto Bernardes Barroso e o processo de credenciamento compreendido no ano de 2019;
- Compreender como o IERBB/MPRJ se mobilizou para atender a uma demanda externa para credenciamento.

De modo a auxiliar a concretização dos objetivos específicos apontados acima, optou-se por uma pesquisa de abordagem qualitativa, valendo-se do método de estudo de caso, com

a triangulação baseada em observação-participante, pesquisa bibliográfica e análise documental.

Esta proposta se guiará pelos estudos de Chiavenato (1999), que é referência sobre as teorias da administração, Junquillo (2010) e Silva (2017) que contribuem para a discussão sobre os sentidos da Administração Pública, Tarapanoff (2004) e Eboli (2010) que discutem sobre educação corporativa, Gomide e Pires (2014) que abordam o conceito de arranjos institucionais e Pacheco (2000) que trata sobre as Escolas de Governo. Todos esses autores, juntos, constituem o referencial teórico da pesquisa.

Para a metodologia visitei os escritos de Yin (2010), Oliveira (2008) e Minayo (2001). Além disso, analisei alguns documentos legais que serviram para nortear e auxiliar a contextualização deste trabalho, como a Constituição Federal de 1988, a LDBEN nº 9394/96, decretos e leis estaduais e federais.

Desta forma, o trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos, incluindo a introdução, no capítulo 1, e as considerações finais, no capítulo 5. O capítulo 2 tratará dos fundamentos teóricos da pesquisa, apresentando uma discussão sobre a Administração Pública, as Escolas de Governo, a Educação Corporativa e suas inter-relações. No capítulo 3 serão abordadas a configuração do MPRJ e a constituição de sua Escola de Governo, o IERBB/MPRJ, relatando o processo de credenciamento pelo qual o Instituto passou. Já o capítulo 4 refere-se à apresentação da metodologia escolhida para este trabalho de conclusão de curso, a discussão e análise da pesquisa.

2 ESCOLAS DE GOVERNO: DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA À EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Neste capítulo apresentaremos as teorias da Administração Pública, o panorama geral da trajetória da Educação Corporativa e o das Escolas de Governo, apontando suas principais características e peculiaridades, objetivando estabelecer uma contextualização sobre a temática tratada nesta pesquisa.

2.1 OS SENTIDOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração é uma área das ciências sociais que tem por finalidade estudar, basicamente, as práticas de administrar. Sua tarefa, de acordo com Chiavenato (1999, p. 6) é:

[...] interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada.

Na literatura recorrente, de acordo com Reed (1997 apud JUNQUILHO, 2010), vemos que os estudos que envolvem a temática em questão podem ser reunidos em três grandes grupos. O primeiro deles parte da perspectiva da Administração como técnica, atribuindo a ela o sentido de conjunto conceitual de técnicas que tem por finalidade orientar a despeito de como administrar.

O segundo grupo é composto pelos estudos que tomam a Administração pela perspectiva política nas organizações, ou seja, enfocam os conflitos de interesse e as relações de poder que disputam entre si espaços e prioridades no que tange os processos de decisão.

Já o terceiro grupo pensa a Administração de uma maneira mais crítica, se opondo aos dois primeiros grupos de estudo supracitados. Nesta ótica, enxerga-se a Administração como "mecanismo de controle social a serviço dos interesses maiores de proprietários de organizações e de outros bens privados na sociedade." (JUNQUILHO, 2010, p. 20).

Nos apropriar dessa discussão sobre Administração nos permite, então, perceber que para agir de forma mais ampla e consciente se faz preciso incorporar o tripé técnica, conflitos políticos grupais e estruturais, pois se os considerarmos de forma isolada, acabamos por desenvolver uma visão empobrecida dos fenômenos comprometendo, assim, os processos de gestão das organizações.

Por isso, para Junquilha (2010, p. 23) "[...] o caminho é compreendermos a Administração como 'prática social'³, capaz de integrar, em seu bojo, questões inerentes à técnica e aos dilemas éticos e políticos aos quais as organizações e os seus membros são submetidos no dia a dia", atribuindo aos gestores a capacidade de incremento das ações gerenciais, característica fundamental quando se trata de Administração Pública.

Nesse sentido, para Bobbio, Matteucci e Pasquino (1986, p. 10 apud JUNQUILHO, 2010, p. 27), em uma perspectiva mais ampla, “[...] a expressão Administração Pública designa o conjunto das atividades diretamente destinadas à execução concreta das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou organização estatal.”

Pode-se dizer, então, que a Administração Pública é vista como o aparelhamento do Estado, organizado de forma a desempenhar os seus serviços, com foco nas necessidades coletivas, em função de um objetivo comum.

Estado este que pode se apropriar, durante sua atuação, de características diversas e bem delimitadas. A partir dessas características, torna-se possível identificar e determinar as formas que o Estado pode assumir. São elas: unitário/simples ou federativo.

Quando unitário/simples, prevalece nesse Estado uma centralização tanto da política, quanto da administração, através da instituição de três poderes – executivo, legislativo e judiciário -, que são independentes e únicos para todo o país, partindo deles todas as ordens de cunho administrativo, legal e judicial.

Enquanto no Estado federativo, no caso do Brasil, amparados pela redação da Constituição Federal de 1988, os estados e municípios, conhecidos como entes regionais, possuem autonomia para gerir suas competências administrativas, legais e políticas, amparados pela redação da Constituição Federal de 1988, não havendo, portanto, um núcleo único de poder, mas sim o compartilhamento do poder do Estado entre os entes que se encontram descentralizados regionalmente.

Para tal, o Estado se organiza por meio da Administração Direta, formada pelas entidades estatais como ministérios e secretarias, e pela Administração Indireta, composta por entidades autárquicas, empresas públicas ou fundacionais, entidades de cooperação/paraestatais ou as organizações não estatais que desempenham serviços de interesse público.

³ “[...] um tipo de conhecimento que é compartilhado por todos aqueles atores sociais que sabem como se comportar ou prosseguir em determinadas situações cotidianas, a partir da sua vivência em determinados grupamentos sociais.” (JUNQUILHO, 2010, p. 23).

Em vista disso, entende-se que “[...] a Administração Pública tem a responsabilidade profissional e legal de execução daquelas escolhas políticas de governo a partir de instrumentais dispostos no Estado. Nela temos lotados os serviços públicos.” (JUNQUILHO, 2010, p. 30).

A definição de governo que atende aos objetivos deste trabalho é a trazida por Bobbio, Matteucci e Pasquino (1986, p. 553 apud JUNQUILHO, 2010, p. 30):

[...] conjunto de pessoas que exercem o poder político e que determinam a orientação política de uma determinada sociedade [...]. Por consequência, pela expressão “governantes” se entende o conjunto de pessoas que governam o Estado e pela de “governados, o grupo de pessoas que estão sujeitas ao poder de Governo na esfera estadual.

Existem, ainda, dois conceitos distintos, mas complementares que integram a noção de governo: os conceitos de governabilidade e governança. Para Silva (2017, p. 17):

A governabilidade se refere à capacidade política de governar, que deriva da relação de legitimidade do Estado e de seu governo com a sociedade. Está presente quando a população legitima o exercício do poder pelo Estado. A legitimidade, nesse contexto, deve ser entendida como a aceitação do poder do Governo ou do Estado pela sociedade.

Enquanto governança “[...] está relacionada ao exercício da gestão de uma sociedade, isto é, envolve a capacidade de um governo para definir, implementar e cumprir políticas e funções.” (DINIZ, 1995 apud JUNQUILHO, 2010, p. 33).

Não obstante, verifica-se que o termo Administração Pública admite algumas particularizações quanto à sua conceituação – relacionadas à diferenciação gráfica da expressão e os seus sentidos -, pois o seu campo de atuação é dotado de uma amplitude significativa, fazendo com que “[...] esse conceito seja desdobrado [incluindo a grafia] para englobar a amplitude de sua expressão e, assim, contemplar diversas referências.” (SILVA, 2017, p. 3).

Inicialmente, temos a diferenciação da grafia do termo. Quando escrevemos “Administração Pública” com letras maiúsculas estamos nos referindo aos órgãos administrativos e as entidades. Já quando o termo é escrito com letras minúsculas, trata-se das funções administrativas desses órgãos (MEIRELLES, 2001 apud SILVA, 2017).

Quanto aos sentidos, Silva (2017, p. 3) coloca, inicialmente, que:

Em sentido amplo, refere-se ao conjunto de órgãos de governo com função política e de órgãos administrativos, com função administrativa. Em sentido estrito, define-se a Administração Pública como o conjunto de órgãos, entidades e agentes públicos que desempenham a função administrativa do Estado.

Além disso, vemos que esta expressão também é tratada sob a ótica dos sentidos ora formal⁴, ora funcional⁵. O sentido formal está relacionado aos órgãos da Administração Pública, já o sentido funcional está relacionado às atividades desempenhadas pela administração.

Meirelles (2001, p. 59 apud SILVA, 2017, p. 4) destaca que:

[...] um, normalmente chamado de subjetivo, orgânico ou formal, no qual essa expressão compreenderia as pessoas jurídicas, seus órgãos e agentes que executam a atividade administrativa; outro, conhecido como objetivo, material, operacional ou funcional, compreendendo a atividade empreendida por esses agentes.

Desta forma, podemos perceber que a Administração Pública é um conjunto de órgãos integrantes do aparelhamento administrativo do Estado que tem por finalidade executar os seus serviços no sentido formal, através da representação dos seus órgãos e agentes que desempenham as funções administrativas, bem como no sentido funcional, quando tratamos propriamente das funções administrativas as quais se faz referência e que agem no sentido de movimentar e operacionalizar a engrenagem estatal.

2.2 OS MODELOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Partindo de uma perspectiva historicamente cronológica, percebe-se que a Administração Pública vem passando por diversas transformações devido às necessidades do público a quem ela se destina, bem como aos objetivos dos sujeitos que operam esse aparelhamento, os administradores.

Tais transformações são reflexos da gradativa tomada de consciência da sociedade do ponto de vista da garantia de direitos, assim como também do reconhecimento de seu papel político-social acerca do controle das ações públicas.

Sabendo disso, podemos afirmar que a Administração Pública, durante a história dos governos brasileiros republicanos, evoluiu a partir de três modelos de gestão. São eles: o modelo patrimonialista, o modelo burocrático e o modelo gerencial.

⁴ O termo admite três nomenclaturas. A saber: subjetivo, orgânico e formal. Para este trabalho, adotou-se a nomenclatura “formal”.

⁵ O termo admite três nomenclaturas. A saber: objetivo, material e funcional. Para este trabalho, adotou-se a nomenclatura “funcional”.

2.2.1 Modelo Patrimonialista

O modelo patrimonialista de administração, que, no Brasil, perdurou desde a República Velha até os anos 30, tem como premissa de que o Estado e os bens públicos são patrimônios e propriedades dos governantes, não havendo distinção entre coisa pública e coisa privada.

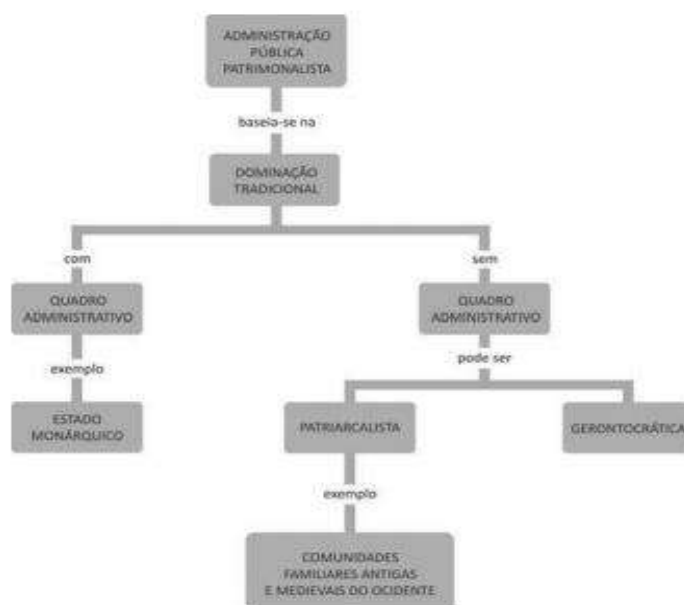
Ele surge a partir do conceito de dominação tradicional levantado por Weber que consiste na “[...] crença cotidiana na santidade das tradições herdadas de longos tempos e na legitimidade dos contemplados por essa tradição para exercerem a autoridade (autoridade tradicional).” (WEBER, 1984 apud JUNQUILHO, 2010, p. 44).

Nesse sentido, podemos caracterizar a Administração Pública Patrimonialista como o modelo em que:

[...] todos os cargos de governo que constituem suas estruturas administrativas estão sob o domínio pessoal (comunidade doméstica) de um soberano. Para fazer parte dessa comunidade doméstica, o recrutamento de servidores começou a ser dado por meio de relações de confiança e obediência estreita a um senhor; os funcionários patrimoniais podem ascender a um cargo mediante concessão do mandatário, bem como pela compra ou arrendamento desses direitos, fazendo jus ao recebimento de benefícios. Podendo ainda vender esses direitos para terceiros; o exercício de um governo é fortemente centralizado e dependente da economia baseada em atividades comerciais, empreendidas estas pessoalmente pelo mandatário; a apropriação de parte das atividades comerciais é realizada por terceiros, via imposição de tributos e concessões criadas pelo soberano; as forças militares são fiéis e obedientes à autoridade arbitrária do soberano, inclusive para a expansão territorial de seus domínios; e o livre arbítrio do senhor, no exercício do poder decisório, é legitimado socialmente pela crença ancestral (tradicional) de sua capacidade para possuí-lo. (BENDIX, 1979 apud JUNQUILHO, 2010, p. 47).

Na figura 1 é possível entender sistematicamente a lógica do modelo de Administração Pública Patrimonialista.

Figura 1 – Estrutura da Administração Pública Patrimonialista



Fonte: (JUNQUILHO, 2010, p. 48).

Logo, vemos que neste modelo o aparelho do Estado funciona enquanto uma extensão do poder do monarca (MATIAS-PEREIRA, 2008 apud JUNQUILHO, 2010), os servidores públicos recebem o *status* de nobreza e os cargos são distribuídos a partir da ideia de recompensa, contribuindo para um cenário de corrupção e nepotismo.

2.2.2 Modelo Burocrático

Para combater o cenário anteriormente estabelecido pelo modelo patrimonialista, com o intuito de proteger a coisa pública, surge o modelo de Administração Pública Burocrática, implementada no Brasil durante o Governo Vargas (1930), sob a ótica da dominação legal na qual “[...] a legitimação das relações de mandato e obediência se estabelece pela crença em ordenamentos, regras e estatutos legais, formais e impessoais.” (JUNQUILHO, 2010, p. 49).

Entende-se por burocracia “[...] forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos.” (CHIAVENATO, 1999, p. 222).

O conceito de burocracia, na visão de Weber, atribui à organização uma eficiência imanente a ela, devendo a instituição planejar-se antecipadamente e detalhar todos os seus processos de trabalho.

Para Motta (2000 apud JUNQUILHO, 2010, p. 51) as estruturas burocráticas seguem os seguintes princípios:

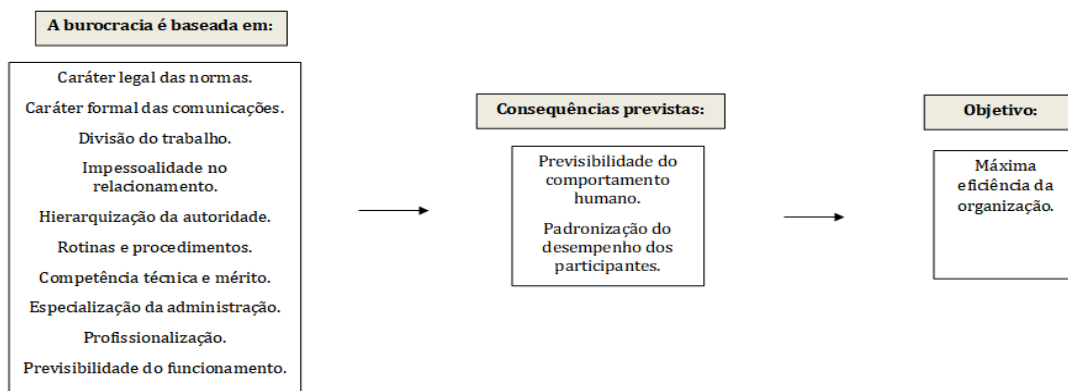
- a definição de regras e estatutos formais que detalham funções, competências e divisão de tarefas para o alcance de objetivos predefinidos; os direitos e os deveres claramente delimitados pelos regulamentos, sendo aplicados indistintamente a todos de uma dada organização (aqui entendida como pública ou privada constituída formalmente com vistas ao alcance de fins predeterminados);
- a configuração de uma estrutura hierárquica de mando e obediência, na qual se define quem manda, como manda e quem e como obedece, estabelecendo legalmente funções e limites da autoridade de cada cargo;
- o recrutamento de pessoal estabelecido por regras claras, baseadas no conhecimento de cada um para o exercício de um dado cargo;
- o padrão de remuneração definido de acordo com as funções dos cargos; os sistemas de promoção nas carreiras profissionais definidos por critérios objetivos; e
- a distinção entre as funções de uma tarefa que um indivíduo executa, definidas por um cargo, e as características pessoais deste mesmo indivíduo. É a vitória da impessoalidade sobre a pessoalidade, ou da razão sobre a tradição.

Pensando nisso, Bendix (1979; MOTTA; VASCONCELOS, 2002 apud JUNQUILHO, 2010, p. 52) apontam que a Administração Pública Burocrática pode ser caracterizada como aquela que apresenta características tais como:

[...] a regularidade e a continuidade na dinâmica dos assuntos oficiais; distinção entre o que é recurso público e privado [...]; o ingresso para os cargos de carreira na Administração Pública realizado via concurso público por meios meritocráticos (aptidões e/ou capacidade técnica), em que são medidos conhecimentos e habilidades do indivíduo sobre determinadas áreas, tornando o saber um recurso de poder.

Nesse mesmo sentido, a burocracia possui algumas características que a diferem de outros aparatos administrativos. Chiavenato (1999), em seu livro, elabora um esquema expondo todas as 10 características, as consequências e o objetivo principal em unir todos esses elementos. Veja abaixo na figura 2:

Figura 2 – Burocracia esquematizada



Fonte: (CHIAVENATO, 1999, p. 231).

Levando em consideração tais características, Weber elenca algumas vantagens pertinentes ao sistema burocrático e as utiliza para justificar a preponderância da burocracia sobre outras formas de condução de uma organização. Dentre as vantagens apresentadas, destacam-se a rapidez nas decisões e a redução do atrito entre as pessoas.

No entanto, ao pensar esse modelo de administração, partindo do pressuposto que a sociedade é um sistema social mecanicista, Weber não considerou em suas análises o homem e as suas interações sociais.

Por isso, tempos depois outros estudiosos passaram a analisar mais profundamente a burocracia proposta por ele e encontraram imperfeições nesse aparato administrativo, isso porque notou-se que a evolução humana, o avanço de suas relações e o modo de ser, estar e conviver no mundo abalaria potencialmente a previsibilidade do funcionamento da burocracia idealizada inicialmente pelo sociólogo.

Para além disso, o senso comum inclinou-se a conceituar e enxergar o termo burocracia como as organizações, principalmente as instituições públicas, que dispõem de muita papelada, na qual os processos são compostos por diversas e longas etapas e que possuem servidores muito engessados pelas rotinas de trabalho, atribuindo uma ênfase crítica aos defeitos do sistema burocrático e não ao sistema, de maneira geral.

Merton (1952 apud CHIAVENATO, 1999) classificou esses defeitos como disfunções da burocracia, ou seja, irregularidades presentes no funcionamento da burocracia. Para ele, todas essas disfunções são resultado de algum desencaminhamento ou excesso das características próprias do modelo burocrático.

Dentre as variadas disfunções que o estudioso nos aponta, chama atenção a dificuldade no atendimento e a resolução de conflitos com o público, já que uma vez voltada para si a organização não é capaz de se reinventar, adotar medidas criativas e, de certo modo, personalizadas às demandas externas, em especial a de seu público que não mais se satisfazia com soluções padronizadas.

Nesse sentido, a burocracia estava gradativamente perdendo suas forças e se esvaziando de seu sentido original. As instituições, em especial as públicas, começaram a perceber que para se manter ativas, influentes e competitivas era necessário entender-se como parte integrante e integrada pela sociedade e, sendo assim, deveriam acompanhar a sua evolução que caminhava para a Era da Informação.

Bennis (1973) já chamava atenção para essa realidade, afirmando que o mundo presenciaria o fim da predominância da organização burocrática devido ao ‘princípio evolucionário de cada idade’ em que para cada característica seria desenvolvida uma nova forma organizacional graças a três variáveis. São elas:

1. Às mudanças rápidas e inesperadas, principalmente no campo do conhecimento e da explosão populacional, impondo novas e crescentes necessidades a que as atuais organizações não têm como atender.
2. Ao crescimento em tamanho das organizações, que se tornam complexas e internacionais.
3. Às atividades de hoje, que exigem pessoas de competência diversas envolvendo problemas de coordenação e de acompanhamento das rápidas mudanças. (BENNIS, 1973 apud CHIAVENATO, 1999, p. 10).

Para responder positivamente à essas transformações, era imprescindível a atualização constante da formação dos funcionários que ao dispor de novos conhecimentos, desenvolveriam habilidades diversas capazes de potencializar o crescimento e reconhecimento da organização, não mais atuando de maneira padronizada ao engessar as rotinas e os processos de trabalho, mas sim levando em consideração também as organizações informais e a variabilidade humana, conforme afirma Chiavenato (1999), priorizando a qualidade do serviço público.

2.2.3 Modelo Gerencial (Nova Gestão Pública)

Na literatura nacional a expressão Nova Gestão Pública, introduzida no Brasil por Bresser-Pereira (1998), representa a tradução do termo *New Public Management*, na língua inglesa, e considera as reformas do Estado a partir dos anos 70, baseadas no pensamento administrativo gerencialista.

O modelo de Administração Pública Gerencial, conforme afirma Silva (2017, p. 10): “[...] surge com o objetivo de corrigir as disfunções da burocracia. Possui um posicionamento que privilegia a inovação, contrariando a Administração Burocrática, com mecanismos de gestão que valorizam o cidadão, objetivando oferecer serviços de qualidade.”

Neste modelo de administração acredita-se que, de fato, se faz necessário combater a corrupção e o nepotismo, mas que, para isso, não é preciso adotar práticas tão rígidas de controle.

A Nova Gestão Pública foi ganhando força à medida em que a credibilidade da administração pública foi diminuindo, atribuindo um novo significado aos Estados democráticos contemporâneos. Se antes eles eram enxergados como simples instrumentos de garantia da propriedade e dos contratos, agora têm por responsabilidade formular e implementar também políticas públicas estratégicas nas áreas social, científica e tecnológica.

Nessa perspectiva, sabe-se que o modelo gerencial demonstrou uma evolução compreendida em três diferentes estágios, modificando-se a partir dos objetivos dos administradores e das necessidades dos administrados. Em cada um desses modelos, ainda, a sociedade é caracterizada de uma forma particular.

O primeiro estágio denominado Gerencialismo Puro teve por responsabilidade reorganizar a Administração Pública, valendo-se, prioritariamente, da redução dos gastos públicos e enxugamento de pessoal como forma de alcançar a eficiência. Daí que se entende que a sociedade era tida como financiadora da máquina pública.

Orientado por essa ideia, o segundo estágio chamado Administração Gerencial entende que o ‘usuário-cidadão’, uma vez enxergado como financiador da máquina pública, assume a qualidade de cliente modificando, por conseguinte, o foco desse modelo de administração.

Não se entende mais que para alcançar a tão desejada eficiência do aparelhamento do Estado é preciso enxugar os seus gastos. Agora, a qualidade dos serviços é um aspecto de extrema relevância para a administração.

De acordo com Paludo (2012, p. 73 apud SILVA, 2017, p. 13):

Nesse segundo estágio (meados da década 1980, na Inglaterra e Estados Unidos), o foco da administração passa a ser o cliente-usuário dos serviços públicos, e a qualidade é tida como a satisfação de suas necessidades. A ideia de “redução de custos e eficiência a qualquer preço” é incompatível com os valores democráticos e com as necessidades dos usuários: agora a questão do custo está subordinada à avaliação do destinatário dos serviços, o cliente-cidadão.

Por fim, temos o terceiro estágio que se denomina *Public Service Orientation*, que segue em vigência desde sua origem, nos anos 90, na Inglaterra e nos Estados Unidos. Neste

estágio são incorporados princípios de cidadania, ao superar o entendimento da sociedade enquanto cliente, expressão que agora se encontra em segundo plano, mas sim como parte integrante dos processos de tomada de decisão no setor público.

Enquanto pontos-chave desse modelo de Administração Pública podemos citar:

[...] 2º a ação administrativa deve estar orientada à identificação do que seja o interesse público; 4º a ação administrativa deve ser concebida estratégica e democraticamente, como caminho de potencialização de seus resultados positivos; 6º o papel do Estado não é dirigir a cidadania – mas servi-la, priorizando o desenvolvimento das relações de colaboração e solidariedade. (DERNHARDT; DERNHARDT, 2003, p. 181-184 apud SILVA, 2017, p. 15).

Conceitos como o de *accountability*, transparência, equidade, justiça social e participação política são implementados à Administração Pública e o termo cidadão ganha força porque:

[...] traz consigo a noção de tratamento isonômico e a noção de bem comum. Assim, destaca-se a busca pela equidade, ou seja, a busca por um tratamento igual para os iguais (os que se encontram em situações semelhantes). O termo cidadão não é uma via de mão única, não tem apenas direitos, mas também obrigações, como a de fiscalizar a coisa pública e cobrar o *accountability* (prestação de contas dos responsáveis) dos gestores pelos atos praticados. (PALUDO, 2012, p. 73 apud SILVA, 2017, p. 14).

Em suma, vimos que o modelo de Administração Pública Gerencial apresentou como proposta a importação de princípios e práticas de gestão empresarial para as máquinas estatais, com foco não mais no processo, mas sim nos resultados, sugerindo, por exemplo:

A importação de práticas gerenciais comuns ao setor privado da economia, incluindo, nas agendas públicas, temas como: eficiência, eficácia, produtividade, avaliação e controle de resultados, governança, governabilidade, satisfação do consumidor, prevenção e controle de gastos; a ênfase na importância do poder e na mudança de papel dos chamados administradores públicos para gerentes ou gestores públicos profissionalizados, no sentido de que passa a ser desejado um perfil voltado à noção de orientador/integrador e empreendedor, distinto do papel de supervisor ou administrador, típico do modelo burocrático de gestão; (JUNQUILHO, 2000 apud JUNQUILHO, 2010, p. 59).

Posto isto, pelo ângulo da iminência de implementação de práticas gerenciais oriundas das iniciativas privadas à administração pública, tem-se a Educação Corporativa que surge, então, para remodelar definitivamente as formas de gerir uma organização e ressignificar conceitos como o de formação continuada e qualidade dos serviços prestados.

2.3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A Sociedade da Informação, também conhecida como a Era do Conhecimento, surgida a partir da década de 50, é um produto da revolução tecnológica e científica imbricada no conceito de globalização⁶ que trouxe à tona novas formas de organização de cunho social, econômico, técnico e político e ainda se encontra em constante desenvolvimento e expansão.

Nesse contexto, se assume que o conhecimento não é algo estático, mas um elemento dinâmico e vivo e, por isso, se torna capaz de modificar a realidade e as relações do sujeito enquanto ser individual, coletivo e de direito.

Através das tecnologias da informação, ferramentas advindas dessa nova era, a propagação de dados se dá de forma bem mais aligeirada e, com isso, a frequência com que o conhecimento se atualiza e bem mais intensa, transformando, por conseguinte, as formas de produção e o viver em sociedade. Nesse sentido, de acordo Tarapanoff (2004, p. 12):

[...] a globalização alinhada às tecnologias de informação reduziu barreiras entre os mercados, acirrando a competitividade, causada tanto pelo aumento da concorrência, no que se refere à questão geográfica, quanto entre concorrentes diretos e substitutos, no que se refere aos mercados.

Em vista disto, as instituições se viram frente a demandas nunca antes experienciadas, pois já não bastava somente produzir, era necessário agora reafirmar sua posição no mercado, destacando-se de outras organizações em busca da preservação de sua vantagem competitiva, isto é, da capacidade que uma empresa tem em atribuir valor aos seus produtos e serviços com a finalidade de se discriminar de outras empresas (PORTER, 1996 apud TARAPANOFF, 2004).

A saída encontrada para encarar essa nova realidade foi o investimento no saber, considerando duas vantagens pontuais. A primeira delas é reconhecer que o conhecimento é um bem imaterial e, portanto, não pode ser retirado de ninguém.

A segunda vantagem está no fato de que a capacidade de aprender e gerar novos saberes fortalece as organizações e atribui a elas o poder de transformação simultânea, tornando-as capazes de acompanhar ou até mesmo caminhar para além do que se coloca como novidade, aumentando a competitividade através da inovação, da aprendizagem e o desenvolvimento de novas competências.

⁶ Assume-se aqui o conceito apresentado por Krishna (2009, p. 14), que afirma que globalização significa “[...] a combinação das mudanças econômicas e sócio-político e culturais da época contemporânea.”

Para isso, era preciso às empresas aprenderem a aprender a fim de implementar esta nova cultura organizacional de formação continuada. O objetivo era incentivar e capacitar os funcionários com a finalidade de que eles atuassem dentro das organizações enquanto multiplicadores dos saberes apreendidos através de trocas de experiências.

É neste cenário, então, que surge na década de 50, nos EUA e, posteriormente no Brasil, no século XX, a educação corporativa como alternativa encontrada pelas instituições para implementar e potencializar o paradigma de aprender a aprender no interior dos seus espaços.

Tem-se por definição de Educação Corporativa o conceito estabelecido pela autora Meister (1999, apud ESTEVES; MEIRIÑO, 2015, p. 4) no qual ela afirma que a Educação Corporativa é "um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade [...]."

De acordo com Esteves e Meiriño (2015, p. 4), "a educação corporativa partiu do viés de que o Estado não tem capacidade de oferecer mão de obra qualificada ou formação acadêmica de excelência", fazendo com o que as organizações, portanto, tomassem a responsabilidade para si de qualificar seus funcionários.

Diante ao exposto, despontam-se as chamadas Universidades Corporativas, que se apropriam da denominação 'universidade' por ela representar:

[...] a tendência crescente, por parte das empresas, de reconhecerem o capital intelectual como um ativo de valor e, por isso, se inspirarem na instituição milenar responsável pela guarda e geração de conhecimento que é a universidade. Segundo esse autor, o uso do termo "universidade" ajuda a reforçar o valor da marca da empresa. (PLONSKI, 1999 apud BRANDÃO, 2006, p. 6).

Segundo Otratanto (2013, p. 4) as Universidades Corporativas simbolizam:

[...] um espaço educacional dentro de uma empresa e por ela gerenciado, com o objetivo de institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, que vise proporcionar a aquisição de novas competências vinculadas às estratégias empresariais, com o propósito de assegurar vantagens competitivas permanentes às empresas.

Entende-se por competência a definição elaborada por Cruz (2001 apud DIAS, 2010, p. 2) na qual o autor afirma que ela é "[...] um conceito que acolhe saberes, atitudes e valores, abarcando o domínio do self (saber-ser), o domínio cognitivo (saber formalizado) e o domínio comportamental (saber-fazer) - a competência consolida-se numa acção ou no conjunto de acções organicamente articuladas."

À vista disso, torna-se possível enxergar uma mudança de paradigmas, no qual o foco desloca-se do antigo modelo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) para o atual modelo

de planejamento e gestão estratégica, o sistema de Educação Corporativa (EC), sinalizando um cenário diferente com vista para a inovação, o compromisso social e a preocupação com os seus empregados (OTRATANTO, 2013).

Para apontar e sistematizar as principais diferenças existentes entre esses dois modelos, T&D e EC, Eboli (2010) elaborou uma tabela informativa com as principais características de cada um. Observe-a abaixo:

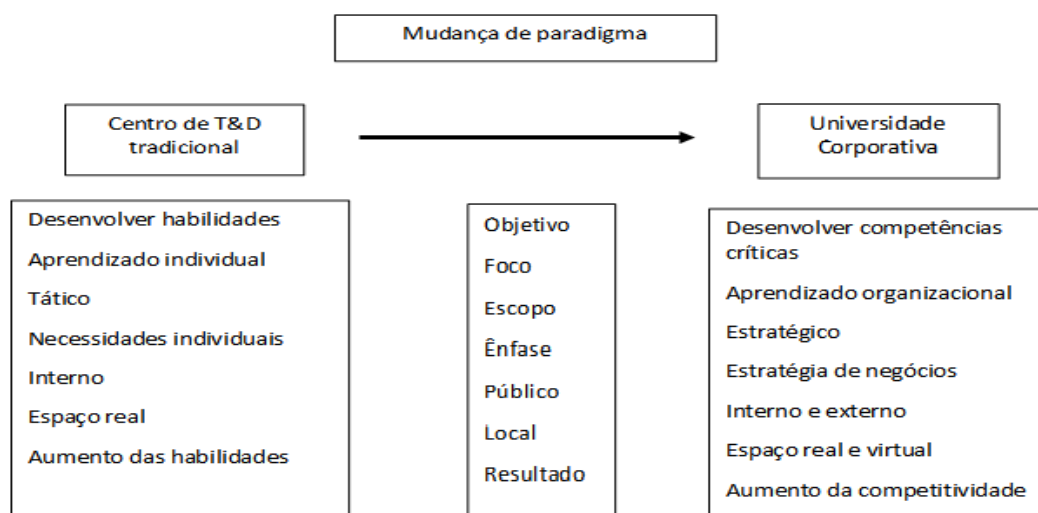
Tabela 1 – Diferenças entre Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e Educação Corporativa (EC)

T&D	EC
Reativo	Proativo
Descentralizado	Centralizado
Soluções genéricas	Soluções para o negócio e para público específico
Visão de curto prazo	Visão de longo prazo
Habilidades técnicas	Habilidades técnicas e comportamentais
Pontual	Processo
Interno	Interno e externo

Fonte: (MEISTER, 1999 apud EBOLI, 2010, p. 123).

Alinhado a isto, a autora indica as particularidades que constituem a formação de um Centro de Treinamento e Desenvolvimento tal qual a de uma Universidade Corporativa, a fim de simplificar a compreensão sobre a referida mudança de paradigma. Veja a figura 3 a seguir:

Figura 3 – Mudança de paradigma de centro de T&D para Universidade Corporativa



Fonte: (MEISTER, 1999 apud EBOLI, 2010, p. 150).

Por conta disso, tais delineamentos e implicações afetaram também o modo com o qual as organizações lidavam com os seus funcionários e o tipo de relação que era estabelecida entre eles culminando, então, em uma transformação no âmbito da gestão de pessoas.

A palavra de ordem era 'desenvolvimento mútuo', tanto das instituições quanto de seus colaboradores. Supor que um modelo genérico de treinamento, pensado e imposto verticalmente solucionaria os problemas de uma organização já não era o suficiente para dar conta das demandas emergentes.

Segundo Dutra e Comini (2010, p. 4-5) "[...] a realidade do mercado exige uma pessoa com papel ativo em relação ao seu desenvolvimento como condição necessária para sua contribuição para o desenvolvimento organizacional."

Sendo assim, para que a gestão de pessoas ocorra de maneira integral e eficaz ela deve contar com elementos específicos que, processualmente, irão contribuir para um melhor ambiente organizacional. São eles: movimentação, desenvolvimento e valorização.

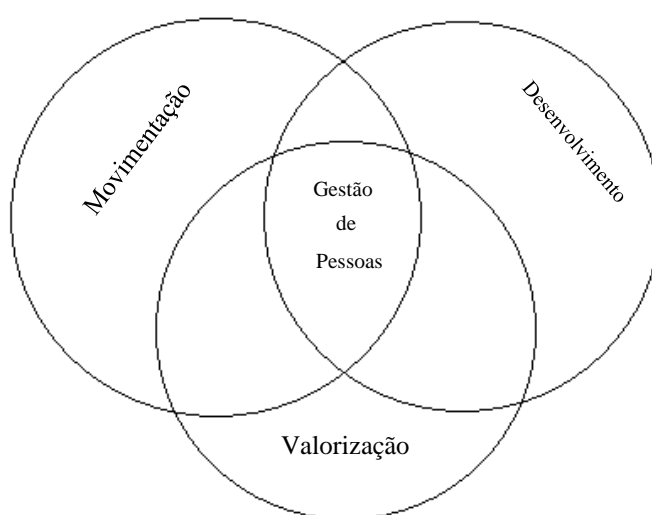
A movimentação diz respeito aos processos que dão apoio à ação de um sujeito que estabelece algum tipo de relação com a empresa, seja essa relação de cunho empregatício ou não. Dentro desta categoria, encontra-se as seguintes práticas: captação, internalização, transferências, promoções e recolocação.

Quanto ao desenvolvimento pode-se dizer que é uma categoria que tem por finalidade fornecer condições para o desenvolvimento tanto dos indivíduos quanto da organização. As práticas que integram essa categoria são: capacitação, carreira e desempenho.

Já a valorização conta com os processos que estabelecem parâmetros que visam destacar e valorizar os sujeitos que mantêm, de alguma forma, relação com a empresa. As práticas que estruturam esta categoria são: remuneração, premiação, serviços e facilidades.

Sabendo disso, afirma-se que esses três componentes devem operar em sincronia, tornando-se elementos-chave no processo de gestão de pessoas, pois assim a organização se torna capaz de identificar nos colaboradores os seus anseios, as suas deficiências e agir sobre eles, potencializando a formação do comprometimento do funcionário para com a instituição, assim como a valorização dele e o reconhecimento de seu desempenho, conforme mostra a figura 4 a seguir:

Figura 4 – Processos de Gestão de Pessoas



Fonte: (DUTRA; COMINI, 2010, p. 116).

À vista disso, dado o panorama histórico sobre a Educação Corporativa e seus encadeamentos depreende-se que eles atribuíram uma nova faceta à forma de gerir e desenvolver uma organização, valendo-se do conhecimento como ferramenta estratégica e curinga no fator progresso de uma instituição.

Essa nova administração pautada na gestão de pessoas, do conhecimento e o desenvolvimento de novas competências foi se fortalecendo gradativamente diante a um cenário cujo imediatismo paralelo ao processo constante de obsolescência das informações reclamam avanços e renovações, tornando-se referência no mercado.

Nesse movimento de fazer-se referência, os preceitos adotados em um sistema de Educação Corporativa começaram a se propagar e penetrar em outros espaços não privatizados, como os órgãos públicos.

Isto porque percebeu-se que a administração burocrática e voltada para si que por natureza operava nesses órgãos engessavam substancialmente suas práticas. Para garantir a sua primazia e sua sobrevivência em um contexto social amplo, verificou-se a adoção de algumas práticas e princípios da Educação Corporativa por parte dessas instituições públicas com o intuito de aprimorar seu desempenho.

Na seção a seguir serão apresentados o conceito e o contexto histórico das escolas de governos, instituições que traduzem, de certa forma, a incorporação dos preceitos inicialmente desenvolvidos nas iniciativas privadas mencionados anteriormente.

2.4 ESCOLAS DE GOVERNO

No contexto brasileiro, o tema Escola de Governo não é totalmente desconhecido e há muito permeia as discussões políticas do país, principalmente quando se trata da formação do servidor público. Segundo Fernandes (2015, p. 2):

O tema escola de governo emergiu da discussão em torno da formação dos servidores públicos, em dois momentos, quando foi objeto de propostas para a criação de uma escola nacional de administração, no contexto da reforma administrativa do governo Vargas (1937-1945) e de um centro de aperfeiçoamento de servidores, como iniciativa da reforma empreendida no governo Castello Branco (1964-1967).

A definição de Escolas de Governo, de acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, pode ser entendida como:

[...] instituições públicas criadas com a finalidade de promover a formação, o aperfeiçoamento e a profissionalização de agentes públicos, visando ao fortalecimento e à ampliação da capacidade de execução do Estado, tendo em vista a formulação, a implantação, a execução e a avaliação das políticas públicas. (BRASIL, 2015).

De acordo com a Constituição Federal de 1988, a União, os Estados e o Distrito Federal devem manter as Escolas de Governo como organizações responsáveis pela formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos. Tal designação foi definida a partir de uma modificação dada pela Emenda Constitucional nº 19/1998 que alterou o artigo 39, § 2º, da Carta Magna.

Neste mesmo parágrafo, ainda, destaca-se a viabilidade facultativa que as Escolas de Governo têm em celebrar convênios ou contratos entre os entes federados para desenvolver cursos, um dos requisitos para a promoção de carreira.

Com isso, motiva-se, então, a criação vigorosa de instituições deste mesmo caráter e, por conseguinte, a aderência dos servidores às atividades de qualificação que objetivam o aperfeiçoamento de suas práticas cotidianas tal qual a progressão de carreira em âmbito público.

No entanto, a referida menção constitucional foi apenas um prelúdio à normatização do que seriam as Escolas de Governo e, sendo assim, não era capaz por si só de preencher as lacunas que restaram para estruturar e esclarecer integralmente o conceito e os encargos dessas organizações.

Por isso, foi publicado o Decreto nº 5.707/2006 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal a ser empreendida pelos órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Esse documento, criado dezoito anos após a promulgação da Constituição Federal de 88, estabelece 5 (cinco) finalidades. A saber:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II - desenvolvimento permanente do servidor público; III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. (BRASIL, 2006a).

Nazareth e Melo (2012, p. 9), em seus estudos, afirmam que “as escolas de governo baseiam-se em princípios como os da legalidade, da transparência, da eficácia e da competência” e destacam o desafio existente na articulação entre a gestão da educação para o trabalho alinhada ao referencial de competências.

As autoras também salientam a importância de se tratar do conceito de competências no contexto de gestão de pessoas, uma vez que essa ideia contribui para a noção do trabalho como um princípio educativo, fazendo dessa perspectiva um aspecto imprescindível, pois “significa que o cotidiano do trabalhador orienta a construção das necessidades de capacitação e formação no plano institucional.” (NAZARETH; MELO, 2012, p. 9).

As Escolas de Governo, portanto, têm por incumbência garantir ações profissionais que conduzam à efetivação favorável das metas estabelecidas, ao mesmo tempo que devem assegurar, por meio de ações pedagógicas, o diagnóstico das demandas originárias da prática cotidiana.

É necessário que se identifique, através de um levantamento de necessidades de aperfeiçoamento, as competências que os servidores já dispõem e aquelas que se encontram ausentes e precisam ser desenvolvidas para que, em conjunto, endossem a efetivação de diversas ações e procedimentos que irão contribuir para a eficácia dos resultados.

Além disso, para serem reconhecidas como centros de excelência, as Escolas de Governo necessitam adotar alguns posicionamentos que são determinantes a esta condição, conforme Pacheco (2002). Dentre eles, ainda conforme a autora, destaca-se o papel de filtro e de adaptação realizado pelas instituições públicas que consiste em conhecer e se apropriar das ferramentas e algumas ações desenvolvidas e desempenhadas na iniciativa privada referentes à Educação Corporativa e seus preceitos, incorporando-as ao setor público.

Percebe-se, então, a partir desse momento um movimento que aponta para o reconhecimento e consolidação do papel das Escolas de Governo no contexto atual. Esta convicção é fruto da leitura feita sobre as diretrizes que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal traz para a discussão, estabelecendo que é fundamental, dentre outras coisas:

IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal; [...]

XIII - priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP. (BRASIL, 2006a).

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), mencionada em uma das diretrizes, é uma Escola de Governo vinculada à esfera Federal que tem por objetivo desenvolver atividades de formação e aperfeiçoamento para os servidores, visando contribuir para a melhor atuação do Governo Federal na gestão de políticas.

A ela coube a atribuição de promover, elaborar e executar ações de aperfeiçoamento, além de coordenar e supervisionar os programas de qualificação desenvolvidos pelas demais Escolas de Governo da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Em vista disso, foi criada a Rede Nacional de Escolas de Governo, uma articulação informal que reúne múltiplas instituições governamentais brasileiras que atuam e se empenham com a formação, a qualificação e o desenvolvimento de servidores e agentes públicos.

O objetivo desta Rede consiste em:

[...] aumentar a eficácia das instituições que trabalham com formação e aperfeiçoamento profissional dos servidores públicos nos três níveis de governo (federal, estadual e municipal) e dos três poderes. Ao mesmo tempo, busca incentivar o compartilhamento de conhecimentos, incentivando trabalhos em parceria. (ENAP, 2013, p. 1).

Hoje, 262 instituições governamentais fazem parte desta rede, tendo elas diversos formatos e trajetórias. Algumas delas são Escolas de Governo, de fato, outras são centros de treinamento e capacitação, universidades, universidades corporativas, secretarias de administração de estados e de municípios e outras instituições de governo interessadas.

De acordo com os dados oferecidos pela ENAP⁷, tais instituições estão distribuídas da seguinte maneira: 96 de nível federal (37%), 104 de nível estadual (39%) e 62 de nível municipal (24%). Além disso, afirmam que mais de 70% dessas instituições são vinculadas ao Poder Executivo, já as demais são distribuídas entre os Poderes Legislativo e Judiciário, além do Ministério Público.

Assim sendo, constata-se que o termo Escola de Governo assume variadas definições. Pacheco (2000), indica três designações que ocasionalmente podem vir a assumir o sentido do que seja Escola de Governo. A primeira, refere-se à universidade com cursos de graduação e pós-graduação, na qual os egressos buscam por colocação no mercado de trabalho, seja na esfera pública ou privada. A segunda, trata das instituições estatais ou fortemente financiadas pelo Estado que se voltam à seleção e formação inicial de quadros e/ou reciclagem de funcionários. Já a terceira diz respeito às instituições que oferecem cursos de especialização, mediante a pagamento, ou ciclo de atualização e debate para candidatos de quadro político.

A autora destaca que, diante a essa imprecisão do que seja Escola de Governo, o debate sobre a evolução e as tendências sobre as Escolas fica muito vago. Desta forma, apresenta uma definição que atende à discussão e aos objetivos desta pesquisa.

Pacheco (2000, p. 36) afirma que Escolas de Governo são “aquelas instituições destinadas ao desenvolvimento de funcionários públicos incluídas no aparato estatal central (nacional ou federal) ou fortemente financiadas por recursos orçamentários.”

Ainda de acordo com a autora se antes a administração desempenhada dentro dessas instituições era de cunho burocrático, voltada para fortalecer e ratificar a formação das elites, hoje essas escolas adotam o modelo de administração gerencial que conta com a agilidade e o compromisso de atender satisfatoriamente o cidadão, agregando valor imediato ao desempenho da administração pública e, por conseguinte, entregando um melhor serviço.

⁷ Veja mais em: <https://redeescolas.enap.gov.br/>.

Logo, mediante ao panorama histórico apresentado, é possível depreender um maior esforço e comprometimento da Administração Pública com as ações do governo, bem como com o desenvolvimento pleno dos seus servidores para melhor atender à sociedade.

Neste sentido, compreende-se o papel transformador das Escolas de Governo que buscam pedagogicamente atender à lógica do binômio educação-trabalho e se reconhece a relevância da formação continuada do profissional que possui uma carreira consolidada no serviço público, mesmo que ainda essas instituições contenham inconsistências no que tange à sua definição.

3 O MINISTÉRIO PÚBLICO E SEU VIÉS FORMATIVO: O INSTITUTO DE EDUCAÇÃO ROBERTO BERNARDES BARROSO

O presente capítulo apresentará o campo de pesquisa onde foi realizado o estudo, o Instituto de Educação Roberto Bernardes Barroso, a Escola de Governo do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro, bem como relatará as particularidades do seu credenciamento, apresentando as características concernentes a esse processo.

3.1 O MPRJ

Conforme o capítulo IV da Constituição Federal, que trata das funções essenciais à justiça, o artigo 127 prevê a definição sobre Ministério Público (MP). Segundo o texto constitucional, “o Ministério Público é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis” (BRASIL, 1988), sendo a unidade, a indivisibilidade e a independência funcional os três princípios institucionais determinados.

No que tange à sua abrangência, está estabelecido que o Ministério Público contempla o Ministério Público da União que abarca o Ministério Público Federal, Ministério Público do Trabalho, Ministério Público Militar, Ministério Público do Distrito Federal e Territórios e os Ministérios Públicos dos Estados, consoante ao artigo 128.

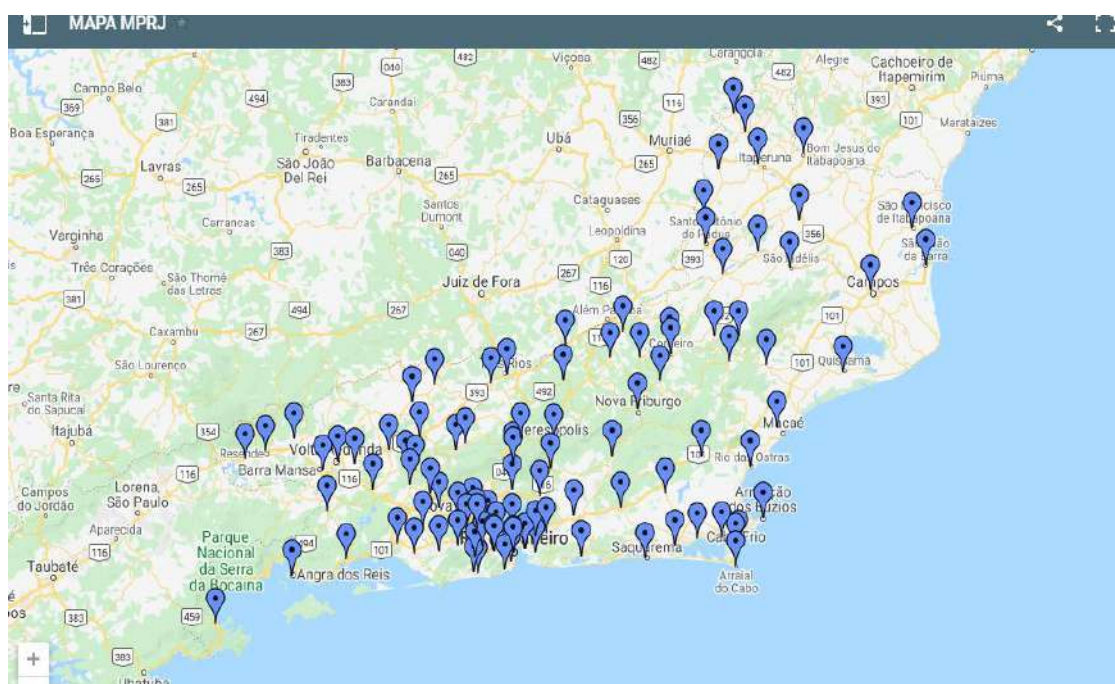
Mais adiante, o artigo 129 dispõe as funções institucionais do MP. São elas:

I - promover, privativamente, a ação penal pública, na forma da lei; II - zelar pelo efetivo respeito dos Poderes Públicos e dos serviços de relevância pública aos direitos assegurados nesta Constituição, promovendo as medidas necessárias a sua garantia; III - promover o inquérito civil e a ação civil pública, para a proteção do patrimônio público e social, do meio ambiente e de outros interesses difusos e coletivos; IV - promover a ação de inconstitucionalidade ou representação para fins de intervenção da União e dos Estados, nos casos previstos nesta Constituição; V - defender judicialmente os direitos e interesses das populações indígenas; VI - expedir notificações nos procedimentos administrativos de sua competência, requisitando informações e documentos para instruí-los, na forma da lei complementar respectiva; VII - exercer o controle externo da atividade policial, na forma da lei complementar mencionada no artigo anterior; VIII - requisitar diligências investigatórias e a instauração de inquérito policial, indicados os fundamentos jurídicos de suas manifestações processuais; IX - exercer outras funções que lhe forem conferidas, desde que compatíveis com sua finalidade, sendo-lhe vedada a representação judicial e a consultoria jurídica de entidades públicas. (BRASIL, 1988).

Tendo em vista essas informações e a relevância delas para este estudo, apresenta-se o Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro (MPRJ), o campo de pesquisa deste trabalho, sob uma perspectiva macro.

Fundado em 1981 e com sede na região central do estado do Rio de Janeiro, o MPRJ é uma instituição que exerce grande influência através de suas atividades, possuindo diversas frentes de atuação, dentre elas cidadania, educação, infância e juventude e meio ambiente, com uma significativa disseminação de seu atendimento, levando em consideração a ampla extensão territorial que constitui a geografia do estado do Rio de Janeiro. Observe, na figura 5, todas as áreas em que os órgãos do MPRJ operam.

Figura 5 – Áreas onde atuam os órgãos do MPRJ



Fonte: Página do MPRJ⁸.

Ainda, no interior do MPRJ, existem diversos setores que realizam atividades diversificadas, como a de pesquisa, fiscalização e conservação da história do órgão, como o Centro de Pesquisas, o Conselho Superior e o Centro de Memória Procurador de Justiça João Marcello de Araújo Júnior, respectivamente.

⁸ Veja mais em: <http://www.mprj.mp.br/conheca-o-mprj/areas-de-atuacao>.

Por fim, existe o organograma (Anexo 2) que diz respeito à estrutura hierárquica organizacional do MPRJ, de característica extensa. Nele, é possível conhecer todas as estruturas e divisões existentes na organização.

Dentre essas divisões, no Núcleo de Gestão do Conhecimento, está contido o IERBB/MPRJ, a Escola de Governo do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro, responsável pela formação continuada, a qualificação dos servidores da casa.

3.2 O IERBB/MPRJ

Em 28 de agosto de 1987, a partir da Lei Estadual nº 1.183/1987, foi criado um setor de aperfeiçoamento funcional no âmbito do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro, vinculado à Procuradoria Geral de Justiça, denominado Centro de Estudos Jurídicos (CEJ), regulamentado pela Resolução nº 284/1987.

Cabia ao CEJ, dentre outras atribuições, a função de viabilizar o aperfeiçoamento intelectual dos membros do Ministério Público, assim como do corpo técnico e administrativo da Procuradoria-Geral da Justiça.

Este setor de aperfeiçoamento funcional desempenhou um papel crucial a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, momento no qual o Ministério Público ganha autonomia e independência funcional, desvinculando-se do Poder Executivo.

Ao CEJ coube, então, desenvolver um trabalho cujo objetivo era treinar e adequar os membros e os servidores à nova realidade e contexto institucional que se configurava naquele momento.

Dada essa nova conjuntura na qual o Ministério Público se inseriu, o legislativo federal foi incumbido de elaborar a Lei Orgânica do Ministério Público e delimitar diretrizes para as novas Leis Orgânicas dos Ministérios Públicos Estaduais.

Sendo assim, em 1993, foi sancionada a Lei Federal nº 8.625/93 que, dentre outras providências, previa o Centro de Estudos de Aperfeiçoamento Funcional (CEAF) enquanto órgão auxiliar do Ministério Público.

No artigo art. 35 da referida lei é possível encontrar a definição concernente ao CEAF. Segundo o disposto, o Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional é:

Art. 35 - [...] órgão auxiliar do Ministério Público destinado a realizar cursos, seminários, congressos, simpósios, pesquisas, atividades, estudos e publicações visando ao aprimoramento profissional e cultural dos membros da instituição, de seus auxiliares e funcionários, bem como a melhor execução de seus serviços e racionalização de seus recursos materiais. (BRASIL, 1993).

No entanto, apesar da lei prever ao CEAF a realização de atividades formativas, de cunho educacional e cultural, verificou-se que a verdadeira atuação do órgão se restringia à prestação de apoio logístico e operacional aos eventos de capacitação promovidos por outros órgãos da Administração, desenvolver atividades de pesquisa institucional limitada a indicação de leis e materiais doutrinário e jurisprudencial que serviam às demandas específicas e manter a biblioteca (MPRJ, 2019a).

Percebe-se, então, que ao desempenhar tais funções de caráter passivo o dito órgão auxiliar assumiu para si características de baixa proatividade e pouca autonomia, se distanciando dos objetivos e das metas estratégicas da instituição, chamando atenção para a imprescindibilidade de mudança.

Tal mudança se materializou com a Resolução GPGJ n° 1.903/14, quando foi criado o Instituto de Educação e Pesquisa do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro (IEP/MPRJ), órgão que foi incorporado à estrutura do CEAF e assumiu a nomenclatura de *Escola de Governo* do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro, simbolizando a virada político-pedagógica do órgão.

O IEP/MPRJ tinha por finalidade pensar e desenvolver atividades de aperfeiçoamento funcional, além de realizar pesquisas que atendessem aos interesses institucionais, demonstrando uma autonomia e dinamismo nunca antes experimentados.

O Instituto, ainda, incumbiu-se de ofertar cursos de pós-graduação nível *lato sensu*, contando com um corpo docente e discente bem diversificado, com experiências profissionais e formações muito plurais, o que contribui para um espaço formativo bem mais integral, inclusivo e abrangente.

Para garantir tal oferta, era necessário submeter-se ao cumprimento de exigências educacionais legais, fazendo com o que o IEP/MPRJ depreendesse esforços para responder à essas requisições. Desta forma, primeiramente o Instituto de Educação e Pesquisa deu início ao seu reconhecimento enquanto instituição integrante do Sistema Estadual de Ensino e o garantiu pelo Decreto Estadual n° 44.696/2014.

Em seguida, requereu o primeiro credenciamento da Escola ao Conselho Estadual de Educação, unido à solicitação de autorização para a oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu* em diversificadas áreas jurídicas. Ambas solicitações foram acolhidas, deferidas e constam no Parecer CEE n° 310/2014.

A partir daí o IEP/MPRJ foi realizando parcerias promissoras com outras instituições de ensino, como a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RIO) e a

Fundação Escola Superior do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro (FEMPERJ,) com o intuito de lançar novas turmas de pós-graduação.

Essas parcerias, por consequência, deram origem, inicialmente, a uma turma de especialização em Direito da Infância e da Juventude e duas turmas de Ordem Jurídica, ambas concluídas. Logo após, outras turmas foram criadas, difundidas e bem recebidas pelo público-alvo a qual se destinaram.

Ademais, o Instituto de Educação e Pesquisa do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro empenhou-se em consolidar sua marca enquanto um centro de referência de Escolas de Governo, conduzindo não somente cursos de pós-graduação, mas como também eventos e cursos de qualificação e extensão, nas modalidades presencial e de educação à distância (EAD).

Por ser uma Escola de Governo ainda principiante, o IEP/MPRJ precisou beber em outras fontes, ou seja, buscar em outras Escolas de Governo referências e indicações de metodologias e práticas que contribuíssem para o crescimento e aprimoramento da Escola, realizando um exercício de *benchmarking*⁹.

Foram consultados órgãos similares ao IEP/MPRJ que pertencem à esfera estadual do Rio de Janeiro, como a Escola de Administração Judiciária do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (ESAJ) e a Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (ECG).

Vale ressaltar que a criação do IEP/MPRJ não anulou a existência do CEAF, pelo contrário, ambos os órgãos coexistiam e compartilhavam estruturas, recursos materiais e humanos, de acordo com a Resolução GPGJ n° 2.143/2017, com o propósito de desempenhar um melhor serviço, tendo em vista que seus objetivos são convergentes.

Outrossim, foi criada a Resolução GPGJ n° 2.164/2017 que estabeleceu a nova estrutura do CEAF e as suas gerências, além da elaboração e aprovação do Regimento Interno da Escola, definindo suas competências, os órgãos de deliberação acadêmica e política e a sua composição.

De acordo com o Regimento Interno do IEP/MPRJ (2017, p. 6), a instituição tem como finalidade seis eixos. Dentre eles, os seguintes:

I – promover, articular e incentivar a construção de conhecimentos de interesse social e institucional, por meio de atividades de ensino, pesquisa e extensão, numa perspectiva educacional pautada na sinergia de competências, visando à socialização

⁹ “[...] um processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas juntos aos mais duros competidores ou àquelas companhias reconhecidas como líderes industriais.” (KEARNS apud LIN, 1999, p. 7).

de saberes, e na interação e inclusão de seus agentes; IV – aperfeiçoar e atualizar a capacitação técnico-profissional dos membros, estagiários, assessores e servidores do Ministério Público do Estado de Rio de Janeiro.

Quanto às atividades, afirma-se que a Escola tem por compromisso desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão observando os seguintes princípios:

- I – o compromisso com uma formação humanista, multidisciplinar e cidadã;
- II – a adoção de metodologia de pesquisa pluralista;
- III – o respeito ao princípio da dignidade da pessoa humana e aos direitos humanos. (MPRJ, 2017, p. 6).

No que concerne à estrutura organizacional do Instituto de Educação e Pesquisa, observa-se que a instituição apresenta a seguinte composição:

- I – Órgãos da Administração;
- II – Gestão Educacional;
- III – Gestão Técnico-administrativa;
- IV – Gestão Financeira. (MPRJ, 2017, p. 7).

Os órgãos da administração são compostos pelo Conselho Gestor, pelo Conselho Acadêmico e a Diretoria. O Conselho Gestor possui um caráter normativo e deliberativo, formado pelos membros natos, diretor da Escola e o Procurador-Geral de Justiça e três (3) representantes indicados pelo diretor e referendados pelo Conselho Acadêmico.

Uma de suas responsabilidades é de “II – aprovar o planejamento anual ou plurianual de cursos, congressos, seminários, simpósios, estudos, pesquisas, publicações e atividades diversas, encaminhados pelo Diretor do IEP/MPRJ.” (MPRJ, 2017, p. 8).

Em relação ao Conselho Acadêmico, verifica-se seu caráter colegiado, consultivo e deliberativo quanto ao ensino e a pesquisa e é composto da seguinte forma:

- I – Diretor do IEP/MPRJ, presidente do Conselho Acadêmico;
- II – 1 (um) representante das Áreas de Gestão Educacional, escolhido pelo Diretor do IEP/MPRJ, ressalvado o representante da Coordenação de Cursos e Projetos;
- III – 1 (um) servidor do MPRJ, escolhido por órgão representativo da classe;
- IV – 1 (um) representante do corpo discente, escolhido entre os demais;
- V – 2 (dois) representantes do corpo docente do IEP/MPRJ, membros do MPRJ, com titulação mínima de mestre, escolhidos entre os demais;
- VI – 1 (um) professor convidado, escolhido pelo Diretor do IEP/MPRJ. (MPRJ, 2017, p. 8).

Compete ao Conselho Acadêmico “II - aprovar as propostas de projetos pedagógicos dos cursos, do Projeto Político Institucional e Pedagógico e do Plano de Desenvolvimento Institucional apresentadas pela Diretoria”. (MPRJ, 2017, p. 9).

Já a Diretoria é órgão que tem por responsabilidade de planejar, coordenar, e executar as atividades da Escola, cumprindo as deliberações dos Conselhos Gestor e Acadêmico. Este órgão é constituído pelo diretor e o vice-diretor da Escola.

Dentre as diversas competências da Diretoria, é possível destacar as seguintes:

I – dirigir, administrar e representar o IEP/MPRJ; [...]

IV – elaborar a proposta de Plano de Desenvolvimento Institucional, submetendo-a ao Conselho Acadêmico; [...]

XXV – propor e desenvolver, em conjunto com as demais áreas do MPRJ, cursos de capacitação funcional para membros, servidores e estagiários; [...]

XXIX – dar apoio pedagógico, técnico e administrativo a comissões de concursos para membros e servidores. (MPRJ, 2017, p. 9-10).

No que tange à Gestão Educacional constata-se que as atividades do setor consistem em ensino, pesquisa acadêmica, coordenação de cursos e projetos, biblioteca, produção editorial, comunicação e gestão do conhecimento, sendo reguladas por normativas próprias.

A Gestão Técnico-Administrativa tem por objetivo oferecer suporte administrativo e operacional à Diretoria, atuando conjuntamente à Secretaria Administrativa. E, por fim, a Gestão Financeira fica incumbida de realizar o planejamento orçamentário e administrar as verbas destinadas ao Instituto, ambas definidas por regulamentos próprios.

Posto isto, resume-se o organograma da Escola da seguinte maneira:

Figura 6 – Organograma do IERBB/MPRJ



Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional do IEP/MPRJ (MPRJ, 2019a, p. 23).

Atualmente, a Escola não mais se intitula IEP/MPRJ, mas sim Instituto de Educação Roberto Bernardes Barroso (IERBB/MPRJ). A modificação do nome da Escola foi oficializada no dia 13 de dezembro de 2019, a partir da Resolução GPGJ nº 2.316/2019.

A justificativa dada para tal mudança sustentou-se em argumentos que demonstram a significativa, eficiente e honrosa contribuição através dos serviços prestados ao Ministério

Público do Estado do Rio de Janeiro pelo Procurador-Geral de Justiça aposentado, Roberto Bernardes Barroso.

Ainda assim, desconsiderando a mudança do nome do IERBB/MPRJ, nota-se que a Escola manteve sua composição, sua estrutura organizacional, bem como sua missão, visão, seus valores e objetivos que podem ser esclarecidos a partir da tabela abaixo.

Tabela 2 – Missão, visão, valores e objetivos do IERBB/MPRJ

MISSÃO	VISÃO	VALORES
Desenvolver competências e habilidades de membros e servidores do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro de forma a criar um ambiente propício à produção de saberes e práticas orientadas para o atendimento dos objetivos estratégicos da instituição.	Ser reconhecido como importante Instituto de formação, produção de conhecimento e inovação, visando ao aprimoramento na prestação de serviços à sociedade fluminense.	Compromisso com a educação continuada de membros e servidores, na perspectiva de uma formação humanista multidisciplinar e cidadã;
		Incentivo ao pensamento crítico da realidade.
		Respeito aos direitos humanos, à diversidade e à dignidade da pessoa humana; Incentivo à produção de conhecimento de aplicabilidade prática;
OBJETIVOS		
Promover, articular e incentivar a construção de conhecimentos de interesse social e institucional por meio de atividades de ensino, pesquisa e extensão numa perspectiva educacional pautada na sinergia de competências, visando à socialização de saberes, bem como baseada na interação e inclusão de seus agentes;		
Contribuir para o desenvolvimento e cumprimento das finalidades do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro por meio da articulação colaborativa e do tratamento de informações e conhecimentos produzidos no âmbito interno e externo ao MPRJ;		
Fomentar o permanente aperfeiçoamento cultural e profissional de seus alunos e professores, buscando estimular a consciência e a reflexão sobre os problemas sociais, em particular os nacionais e regionais;		
Aperfeiçoar e atualizar a capacitação técnico-profissional dos membros, servidores e estagiários do Ministério Público do Estado de Rio de Janeiro;		
Desenvolver projetos e programas de pesquisa nas áreas científicas de interesse institucional;		
Promover a criação, disseminação, proteção e aplicação dos conhecimentos organizacionais, bem como seu o registro documental.		

No tocante à necessidade de alinhamento estratégico da Escola com interesses institucionais do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro (MPRJ), observa-se que o modelo de educação corporativa do Instituto de Educação Roberto Bernardes Barroso está fundamentado pelo Mapa Estratégico do MPRJ (Anexo 3).

Este documento foi construído a partir de cinco perspectivas: recursos, pessoas e tecnologia interna, sociedade e impacto social. Nessas perspectivas existem objetivos estratégicos próprios que se referem aos desafios enfrentados em cada uma dessas categorias estabelecidas.

O Mapa Estratégico do MPRJ tem por objetivo estabelecer e expor as estratégias e os focos de atuação do MPRJ, com o intuito de fortalecer a imagem da instituição, atribuir mais clareza e melhor operacionalidade às ações desenvolvidas no âmbito do Ministério Público.

O IERBB/MPRJ se situa, portanto, dentro das perspectivas que dizem respeito ao desenvolvimento de pessoas, alinhando o olhar educacional da Escola à formação dos agentes que ocupam os postos de trabalho e o planejamento estratégico da organização, cabendo ao IERBB/MPRJ “[...] aumentar a capacitação especializada e interdisciplinar dos membros e adequar a força de trabalho de suporte aos membros no aspecto técnico.” (MPRJ, 2019a, p. 13).

Isto posto, é possível afirmar que o IERBB/MPRJ é uma Escola de Governo que demonstra um forte compromisso em firmar-se não somente como um centro de excelência, mas também em ser um órgão que contribui positivamente com outras instituições, se colocando sempre de forma receptiva às novas práticas e aprendizagens.

Por mais que sua trajetória histórica conte com significativas mudanças mesmo em um curto espaço de tempo, a Escola manifesta grande empenho e capacidade de resiliência ao transpor os obstáculos que se materializam, visando a conservação de sua marca, além de se colocar enquanto um campo de pesquisa diverso, proveitoso e original, uma vez certificado que não há pesquisas sobre a predita Escola.

3.3 O PROCESSO DE RECRENCIAMENTO DO IERBB/MPRJ

O Parecer CEE n° 310/2014 traz em sua redação o concedimento do primeiro credenciamento dado pelo Conselho Estadual de Educação (CEE/RJ), com vigência de cinco anos ao, até então, IEP/MPRJ, hoje, IERBB/MPRJ.

Aproximando-se do término do prazo de vigência estabelecido pelo CEE/RJ, o IERBB/MPRJ iniciou um movimento cujo objetivo era a organização de seus processos de trabalho para dar entrada a uma nova solicitação, dessa vez de credenciamento da Escola.

O processo, tanto de credenciamento quanto o de credenciamento, é composto por duas etapas. A primeira delas é a análise documental da Escola. A segunda consiste em uma visita técnica, na qual membros da comissão avaliadora do órgão credenciador visita a instituição, a analisa e concede um parecer final.

Agora, tendo passado pelo primeiro credenciamento, o Instituto sabia que além de cumprir com as exigências regulares estabelecidas pelo Conselho precisaria, ainda, prestar conta do andamento de suas atividades, tais como a certificação dos alunos concluintes dos cursos de pós-graduação e o lançamento de novas turmas compreendidas nesse íterim de cinco anos.

O prazo para a organização e a submissão de toda a documentação para a avaliação do CEE/RJ, realizada anteriormente à visita técnica, era relativamente curto o que representava para o IERBB/MPRJ um grande desafio, uma vez que feitas parcerias com outras unidades educacionais, se fazia necessário alinhar e compilar informações e dados que eram geridos de maneiras distintas, levando em consideração as diferentes rotinas administrativas implementadas em cada instituição.

Não obstante, um pouco mais amadurecidos, o IERBB/MPRJ tinha de apresentar também alguns documentos legais que fossem para além do que estava previsto em seu Regimento Interno e que comunicassem sistematicamente as características da Escola, seus objetivos e suas premissas.

Dentre os documentos que reivindicavam urgente atualização, estava o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Escola. Isto porque é neste documento que está sintetizado o planejamento estratégico da instituição, critério avaliativo para as Instituições de Ensino Superior (IES) credenciadas, de acordo com a Lei nº 10.861/2004.

Para fins de aprovação durante o processo de credenciamento, o até então IEP/MPRJ contratou uma consultoria externa para que fosse desenvolvido um PDI para a Escola, relegando o processo participativo que deveria se fazer presente dentro da instituição e, ainda, não considerando a necessária correlação da redação do documento com a representatividade no que concerne à realidade da Escola.

Agora, tendo em vista o seu amadurecimento e a sua ampla trajetória, o Instituto tomava para si o comprometimento sobre a elaboração de um novo Plano de Desenvolvimento Institucional que nesta ocasião se fazia de maneira autoral.

Segundo a definição citada no Sistema de Acompanhamentos de Processos das Instituições de Ensino Superior (SAPIENS), conforme o Decreto nº 5.773/2006:

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de 5 (cinco) anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. (BRASIL, 2006b).

O PDI deve estar intimamente ligado ao planejamento estratégico da organização, comprometido com as práticas e os resultados da avaliação institucional, seja ela externa e/ou interna. Tais resultados servem como referência às ações futuras, pois uma vez compreendendo os pontos fortes e fracos da organização e de suas atividades, atuações diligentes e eficazes tornam-se mais viáveis.

É válido destacar que este documento possui um cunho participativo e, portanto, deve ser construído coletivamente, assumir características flexíveis, incluir e atribuir voz a todos os atores que coexistem no interior da instituição, potencializando a gestão do conhecimento e uma administração mais estratégica e horizontal.

Contudo, apesar de ser um documento que expresse liberdade e flexibilidade de criação e posicionamento, ao redigir seu conteúdo é preciso atentar-se aos pressupostos básicos do PDI definidos pela Portaria nº 7/2004 que são os anexos, eixos temáticos, filosofia, missão, diretrizes pedagógicas, estrutura organizacional e atividades acadêmicas e aos eixos temáticos obrigatórios estabelecidos pelo Decreto 5.773/2006, conforme apresentado a seguir:

- Projeto Pedagógico Institucional – PPI;
- Cronograma e Implantação e Desenvolvimento da Instituição e dos Cursos (presencial e a distância);
- Perfil do Corpo Docente;
- Organização Administrativa da IES;
- Políticas de Atendimento aos Discentes;
- Infraestrutura;
- Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional;
- Aspectos Financeiros e Orçamentários;
- Anexos.

De acordo com Guedes e Scherer (2015, p. 7): “na elaboração do PDI, devem ser considerados como princípios: a clareza e a objetividade do texto, bem como a coerência,

como forma de expressar a adequação entre todos os seus elementos, e a factibilidade, de forma a demonstrar a viabilidade do seu cumprimento integral.”

Para Souza (2007, p. 85 apud GUEDES; SCHERER, 2015, p. 6): “o PDI passa a ser o ponto de partida, norteando o desenvolvimento da IES, cumprindo, assim, o determinado nas exigências legais, com um documento essencial à gestão universitária e, conseqüentemente, à definição do modelo a ser implantado.”

Sendo assim, norteados pelos dados que buscam orientar a construção de um PDI, o IERBB/MPRJ iniciou a confecção do seu próprio documento. Inicialmente, tal confecção ficou concentrada na Gerência de Ensino, Pesquisa e Gestão do Conhecimento, pois visto as especificidades das atividades desenvolvidas de todos os setores, esta gerência era a mais adequada devido ao seu viés pedagógico.

No próximo capítulo trataremos do processo metodológico desta pesquisa e narraremos as etapas da construção do PDI do IERBB/MPRJ, fazendo uma análise de cada uma delas, a fim de compreender quais foram os arranjos institucionais empreendidos pelo Instituto.

Adota-se, para este trabalho, a definição de arranjos institucionais determinada por Gomide e Pires, na qual os autores afirmam que “por arranjos institucionais, definiu-se o conjunto de regras, mecanismos e processos que definem a forma particular como se coordenam atores e interesses na implementação de cada política.” (GOMIDE; PIRES, 2014 p. 2).

Ou seja, a seguir procuraremos compreender quais os movimentos que a Escola realizou para atender às demandas feitas pelo seu órgão credenciador que, neste caso, é o CEE/RJ, analisando os arranjos encontrados por ela para atender os interesses determinantes naquele momento.

4 DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E A ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo versará sobre a metodologia de pesquisa utilizada para a realização deste trabalho, bem como irá expor a discussão crítica, que acomete este estudo, acerca dos movimentos provocados por uma demanda externa e refletidos no PDI do IERBB/MPRJ.

4.1 METODOLOGIA

O presente trabalho expressa em seu bojo um caráter exploratório, pois parte de uma iniciativa genuína em investigar o universo das Escolas de Governo, um tema até então pouco pesquisado, além de principiar um estudo acadêmico nunca antes realizado sobre a Escola de Governo do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro, o IERBB/MPRJ.

Considerando os objetivos traçados para esta investigação, optou-se pelo método de pesquisa de estudo de caso (YIN, 2010), levando em conta a sua finalidade que é a de averiguar a ocorrência do problema de pesquisa a partir do contexto no qual ele se integra.

Isto porque o que se busca neste trabalho é investigar uma situação que é única, particular e singular e também responder o problema inicialmente traçado, analisando e discutindo as maneiras que o IERBB/MPRJ encontrou e julgou ser melhores para que as exigências levantadas pelo CEE/RJ fossem atendidas no ato de seu recredenciamento, no que tange à elaboração e aprovação de seu Plano de Desenvolvimento Institucional.

O autor Yin, em seus estudos, nos apresenta a definição deste método. Segundo ele: “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.” (YIN, 2010, p. 10).

Existem três fases no desenvolvimento de um estudo de caso. A fase exploratória, primeiramente, em seguida a delimitação do estudo e a coleta de dados e, finalmente, a devida análise sistemática dos dados coletados.

A primeira fase consiste na delimitação do objeto de pesquisa, as questões norteadoras para o pesquisador e as escolhas das fontes a serem analisadas. Na segunda fase o pesquisador vai a campo e coleta os dados fundamentais para seu estudo. Por fim, a terceira fase representa a análise dos dados coletados e a produção escrita dos resultados encontrados.

Sendo assim, o referente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, pois ao enfatizar e considerar as diferentes perspectivas e os pontos de vista que

perpassam e constituem o fenômeno investigado e o seu contexto, busca-se valorizar a profundidade do fato, suas implicações e seus desdobramentos.

Conforme Minayo (2001, p. 6-7):

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Para este estudo de caso, procurei por formas de triangulação que respondessem aos objetivos delimitados no início deste trabalho. Por isso, optei pela técnica de observação participante, seguida da análise documental e a pesquisa bibliográfica.

A técnica de observação participante consiste no envolvimento direto do investigador com o fenômeno a ser observado, caracterizando-se, então, como a técnica de pesquisa ideal para a execução deste trabalho, já que eu, enquanto estagiária do IERBB/MPRJ, participei exaustivamente do processo de elaboração do PDI, desde sua idealização até o esboço e a posterior consolidação de sua parte escrita.

Ainda de acordo com Minayo (2001, p. 22):

A importância dessa técnica reside no fato de podermos captar uma variedade de situações ou fenômenos que não são obtidos por meio de perguntas, uma vez que, observados diretamente na própria realidade, transmitem o que há de mais imponderável e evasivo na vida real.

Ao fazer uso desta técnica o pesquisador que, neste caso, sou eu que vos digo, torna-se o próprio instrumento de pesquisa, além de contar com a oportunidade e a possibilidade de narrar por si só todo o desencadeamento do fato de qual ele acompanha, tornando-se também um sujeito da pesquisa e suprimindo, por exemplo, a necessidade de realização de entrevistas, técnica muito comum aos estudos de caso.

Ademais, é válido destacar que o foco desta pesquisa é o documento PDI e o seu processo de construção. Sendo assim, é assegurado a qualquer ser humano que venha integrar o contexto estudado a ausência de qualquer ameaça à sua integridade seja ela de qual cunho for, pois a investigação não se direciona a eles, mas sim ao PDI da Escola de Governo analisada.

Para além da técnica de observação participante, na qual pude coletar dados valiosos durante a construção do PDI acerca de como se deram os processos de participação, quais as questões priorizadas e, por conseguinte, quais foram os saberes mobilizados para essa construção, vali-me também da técnica de análise documental.

Esta técnica teve como foco o Plano de Desenvolvimento Institucional da escola investigada, considerando ser esse uma potente fonte de pesquisa por representar, de maneira sistematizada e concreta, o resultado de uma grande, complexa e intensa movimentação pedagógica e institucional em prol de um objetivo comum, o recredenciamento do Instituto.

Posto isto, realizei a leitura minuciosa da redação contida no Plano de Desenvolvimento Institucional do IERBB/MPRJ e, durante a leitura, fui destacando os pontos que mais chamavam atenção sob a ótica das questões norteadoras estabelecidas para este trabalho monográfico já mencionadas.

Já a pesquisa bibliográfica, citada como um dos elementos da triangulação desse estudo, está contida no primeiro capítulo desta monografia, no qual busco apresentar o levantamento bibliográfico e explorar o tema e os conceitos que embasam o meu trabalho, estabelecendo uma relação com a discussão que se constitui e se materializa através de trabalhos e literaturas acadêmicas, bem como verificar sua relevância para o campo da educação.

Segundo Pizzani *et al* (2012, p. 2) a pesquisa bibliográfica é "[...] a revisão da literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico. Essa revisão é o que chamamos de levantamento bibliográfico ou revisão bibliográfica, a qual pode ser realizada em livros, periódicos, artigo de jornais, sites da Internet entre outras fontes." Para esta monografia foram consultados, prioritariamente, livros e artigos de revistas e periódicos *online*.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS LEVANTADOS

Analisar a dinâmica que envolveu a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto de Educação Roberto Bernardes Barroso é uma tarefa complexa, visto a heterogeneidade expressa em cada uma das relações estabelecidas durante esse processo e os resultados provenientes dele.

Para estruturar e sistematizar a presente análise priorizou-se dividir o processo de construção do PDI do IERBB/MPRJ, com prazo médio de elaboração de 1 ano, em duas relevantes fases.

A primeira delas é a fase que antecede o *feedback* obtido durante o recredenciamento da Escola. Nesta primeira fase serão analisadas as etapas que culminaram na primeira redação do novo Plano de Desenvolvimento Institucional.

Já na segunda fase serão verificados os arranjos empreendidos pela Escola para realizar as retificações necessárias no documento e enquadrá-lo dentro das exigências legais e das

normas institucionais da organização que abarca o IERBB, o Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro.

4.2.1 Primeira Etapa

Para essa etapa inicial, coube à equipe da Gerência de Ensino, Pesquisa e Gestão do Conhecimento, setor designado a capitanear o projeto, explorar e compreender as informações que constituem a natureza de um Plano de Desenvolvimento Institucional de uma organização.

Por isso, a orientação foi pesquisar, em fontes fidedignas, o significado de um PDI, quais as suas finalidades, suas aplicações e qual a forma apropriada para elaboração de um documento, até então, desconhecido por todos.

Paralelo à essas pesquisas, foi solicitado, ainda, o auxílio das estagiárias de Pedagogia para averiguar informalmente, em suas respectivas instituições de ensino, possíveis saberes que pudessem agregar ao estudo que estava sendo realizado pela equipe, consultando professores que tivessem alguma pesquisa em andamento ou certo envolvimento com o assunto investigado.

Após essa pesquisa principiante, um servidor da equipe foi elencado pela líder do setor, para encabeçar e conduzir, prioritariamente, a redação do PDI da Escola. Nesse sentido, ele reuniu todos os materiais e os dados que foram coletados preliminarmente para analisá-los de forma mais profunda e dar início, enfim, a escrita do documento.

Para tanto, ao tomar ciência dos elementos obrigatórios para a elaboração do PDI, o servidor considerou prudente dividi-los entre os demais parceiros de equipe, objetivando a flexibilização da produção escrita do plano. Nesta divisão, coube a mim formular o texto quanto a organização administrativa da IES e a sua infraestrutura.

Enquanto isso, o andamento sobre a composição do conteúdo do Plano de Desenvolvimento Institucional do IERBB/MPRJ era comunicado à equipe semanalmente através de reuniões de *scrum*¹⁰, prática adotada pela líder do grupo como alternativa de gerir o conhecimento produzido naquele espaço e manter todos os colaboradores atualizados.

¹⁰ Metodologia criada por Sutherland e Schwaber e adaptada pela líder do setor para a realidade da Gerência de Ensino. Todos os integrantes da equipe, reunidos, expunham as atividades que estavam desenvolvendo, o planejamento semanal e as dificuldades em finalizar suas tarefas. Sabendo de todas essas informações, alguém da equipe poderia contribuir positivamente para o andamento das atividades do setor. Isso trazia dinamismo e otimização aos processos de trabalho da equipe.

Quanto a divulgação dessas informações aos demais setores da Escola é possível afirmar que ela se dava de forma mais dispersa. Não havia reuniões para comunicar os demais servidores sobre o andamento do processo, apesar das constantes tentativas da Gerência de Ensino em ampliar o debate, fragilizando a interação e a interlocução entre os atores presentes no Instituto.

Em relação ao diálogo com as instâncias superiores da Escola, este era realizado periodicamente, sobretudo através de reuniões oficiais organizadas para tratar, especificamente, desse assunto.

Ainda assim, a comunicação, em uma perspectiva mais global, com toda a instituição Ministério Público se apresentava de maneira mais desarranjada e, por vezes, inexecutável, levando em consideração fatores característicos do órgão, como a sua dimensão administrativa e até mesmo territorial.

Ou seja, ainda que o foco maior de concentração de pessoas (membros, servidores, terceirizados e comunidade local) estivesse na capital fluminense, se fazia necessário construir uma rede de comunicação na qual todos esses atores, inclusive os que se encontravam no interior do estado do Rio de Janeiro, pudessem integrá-la e contribuir de alguma forma.

O impasse, justamente, se concretizava na tentativa da construção dessa rede de troca, ao esbarrar em obstáculos das mais diversas ordens que inviabilizavam a estruturação da referida rede e comprometia o seu funcionamento.

Sobre os obstáculos mencionados, podemos citar a incompatibilidade de horários dos membros e dos servidores em suas rotinas de trabalho, a centralização de eventos e atividades de qualificação na capital e, principalmente, a dificuldade para elaborar pesquisas que fossem capazes de consultar toda a casa, que se mostra muito heterogênea e, posteriormente, desenvolver mecanismos com o objetivo de compilar os resultados encontrados e aplicá-los às ações de intervenção e reprodução dos objetivos estratégicos da instituição mantenedora da Escola, o MPRJ.

Desta forma, era dificultoso para os responsáveis pela escrita do PDI, situados na capital, definir quais os principais aspectos que deveriam ser levantados, discutidos e expressos na redação do Plano de Desenvolvimento Institucional da Escola de Governo do MPRJ de maneira democrática, levando-os a um comportamento de natureza verticalizada no que tange às tomadas de decisão.

Apesar disso, ainda que induzidos à verticalização das tomadas de decisão, houve constantes resistências a esse comportamento. Por diversas vezes, a maioria delas sem sucesso, a equipe da Gerência de Ensino insistiu em ações que de alguma forma pudesse reunir

as múltiplas opiniões, sugestões e, com isso, socializar esse processo de construção do documento que, fundamentalmente, implica preceitos democráticos e participativos.

Dado isto, caminhamos para as etapas finais desse período, nas quais foram realizados ajustes e adequações referentes às questões legais do PDI, posteriormente a finalização da primeira versão dele, a análise e a aprovação por parte da diretoria do, até então, IEP/MPRJ e, por fim, a divulgação do documento para toda a casa e a devida submissão deste ao órgão credenciador da Escola, o CEE/RJ.

Portanto, ao final desta primeira fase é factível esquematizar, através de um breve resumo, os principais momentos desta primeira etapa e os pontos relevantes que os constituíram, a fim de apresentar um panorama pragmático e funcional para auxiliar nossa compreensão. Observe a tabela 3 seguir:

Tabela 3 – Fases da primeira etapa da pesquisa

FASES	
1ª fase	Levantamento bibliográfico
2ª fase	Divisão de tópicos e tarefas
3ª fase	Elaboração do PDI
4ª fase	Análise e aprovação do documento pela Diretoria
5ª fase	Submissão ao CEE/RJ

Fonte: Elaborado pela autora.

➤ **Pontos relevantes:**

- A elaboração do documento se concentrou em apenas um setor da Escola;
- Houve movimentos, inviabilizados pela realidade do Instituto e do órgão a qual ele pertence, o MPRJ, na tentativa de romper com essa centralização da elaboração do documento e tornar os processos mais participativos e integradores;

- A principal questão priorizada durante o processo era a elaboração do novo PDI, visando a urgência do credenciamento. Outras questões coexistiram, tais como a criação, a oficialização e a comunicação da identidade da Escola e a criação de um documento base cuja finalidade seria fundamentar e alicerçar as ações daquela instituição e que refletisse a sua realidade;
- As instâncias superiores da Escola (Conselho Acadêmico e Gestor) e alguns servidores da casa, sobretudo os mais ligados à área de Educação foram chamados a participar, no entanto, foram poucos, tornando o processo menos abrangente e plural;
- Durante todo o processo de construção do PDI, priorizaram-se os saberes pedagógicos. Tais saberes sempre foram colocados como uma carência a ser superada pela Escola. Somente na reta final que os saberes pedagógicos deram lugar aos jurídicos e burocráticos, por uma questão de pragmatismo.

4.2.2 Segunda Etapa

Esta segunda etapa concentrou ações que priorizassem os possíveis ajustes necessários à redação do Plano de Desenvolvimento Institucional do IERBB/MPRJ, tal como os esclarecimentos devidos à comissão de avaliação do Conselho Estadual de Educação.

Sua duração foi de natureza mais breve e consistiu na adequação do documento frente às orientações feitas pelo Conselho Estadual que foram explanadas através de um *feedback* indireto¹¹ fornecido durante algumas visitas ao órgão durante o processo de credenciamento, tal como contatos via *e-mails* e ligações telefônicas, assim como às retificações que se faziam necessárias e foram enxergadas pela própria equipe do IERBB/MPRJ,

Nesse *feedback* indireto o CEE/RJ indicou lacunas presentes na redação do PDI que careciam de retificações e/ou deliberações mais pontuais, pois algumas delas originaram-se a partir da imprecisão expressa na redação do documento.

Para dialogar sobre os apontamentos feitos pelo CEE/RJ e as impressões obtidas pela Escola, foram realizadas constantes reuniões, assim como na primeira fase. Porém, o

¹¹ Um dos fatores que quase embarreirou o credenciamento da Escola foi a ausência de um sistema de proteção contra incêndios, item que não era observado há 5 anos, na época do credenciamento do IERBB/MPRJ, mas passou a ser devido a uma série de incêndios em prédios públicos no Rio de Janeiro. No entanto, tal fator não consta no parecer autorizativo sobre o credenciamento da Instituição.

diferencial aqui foi que, agora, já com a primeira versão do documento pronta, era necessário deliberar e encontrar soluções que tivessem por objetivo ajustar o documento.

Em um momento inicial, as duas primeiras lacunas que foram apontadas pelo Conselho diziam respeito ao funcionamento da escola e suas parcerias e, ao final, após as explanações, não requereram modificações pontuais no documento.

A princípio, o Conselho Estadual esbarrou na parceria massiva estabelecida entre IERBB/MPRJ e FEMPERJ. O Instituto fazia uso do espaço viabilizado pela Fundação por não dispor de uma infraestrutura própria que comportasse o número de alunos inscritos nos cursos presenciais de pós-graduação, além de não desfrutar de recursos materiais e tecnológicos de qualidade e em abundância. Sendo assim, a FEMPERJ, de certa forma, também passou a integrar o processo de credenciamento do IERBB/MPRJ, de maneira complementar.

Por isso, esse ponto saltou aos olhos do órgão credenciador e o levou a problematizar essa realidade sob a alegação de que somente a instituição credenciada é autorizada a promover cursos de pós-graduação, neste caso, *lato sensu* e, uma vez esses cursos sendo ministrados em outra instituição, exceto o IERBB/MPRJ, poderia se configurar uma espécie de “terceirização do credenciamento”, ou seja, existiam brechas que davam margem à compreensão de que o credenciamento foi concedido ao Instituto, mas quem estava realizando os cursos era a FEMPERJ.

Em resposta, o IERBB/MPRJ explicou que toda a concepção dos projetos dos cursos e sua execução partem da Escola, sem colaboração e interferência da Fundação no que diz respeito ao pedagógico. O que ocorre é somente o compartilhamento do espaço, da estrutura da FEMPERJ e nada mais.

Um outro ponto destacado foi a oferta dos cursos de pós-graduação que, para além dos servidores e membros do MPRJ, eram também oferecidos para o público externo e ainda, não eram disponibilizados de forma gratuita, mas sim paga.

Isto foi também o que chamou a atenção de uma das conselheiras do Conselho Estadual de Educação já que, sendo a Escola de Governo uma instituição pública comprometida com o aperfeiçoamento de seu pessoal, essencialmente a sua oferta de cursos e de qualquer outra atividade de aperfeiçoamento deveria ser gratuita e restringida aos funcionários públicos.

Como justificativa, o Instituto explicou que ainda não dispunha de autonomia financeira para, por exemplo, remunerar os professores e muito menos sustentar todos os gastos que envolvem a realização de um curso de pós-graduação, apesar de isso ser uma

ambição eminente da Escola e que, por conseguinte, também orientava os seus processos de trabalho.

Por isso, abriam para o público externo e taxavam esses cursos como forma também de gerar receitas para a instituição parceira que, ao comportar essas atividades de qualificação, empreendiam igualmente esforços que se materializam em despesas e custos para ela.

A terceira lacuna encontrada foi a ausência de uma Comissão Própria de Avaliação (CPA) do Instituto de Educação Roberto Bernardes Barroso, prevista no artigo 11º, parágrafo dois da Lei Federal nº 10.861/2004 que institui o SINAES.

Em seu artigo 3º, a lei é clara em afirmar que “a avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais [...]” (BRASIL, 2004).

Mais adiante, no parágrafo 2, é estabelecido que para fins de avaliação das instituições, far-se-ão uso de instrumentos e procedimentos variados, dentre eles a avaliação externa in loco e autoavaliação, uma das etapas do processo avaliativo.

Logo, é possível depreender que a Comissão Própria de Avaliação é um instrumento que tem por finalidade auxiliar a IES em seu processo de reflexão sobre seu perfil institucional, os seus significados e as suas significâncias enquanto instituição educacional, sendo sua principal função conduzir os processos de autoavaliação institucional.

Para responder tal lacuna, o IERBB/MPRJ firmou o compromisso de criar sua CPA, respeitando as orientações para a sua composição que deve ser democrática no sentido de garantir a participação de todos os segmentos que compõem a organização, assim como a sociedade civil.

Esse apontamento foi uma observação pontual e que, de fato, reclamava uma modificação na redação do Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto. No entanto, o prazo para a retificação foi estendido para a próxima versão do documento que coincide com o período de renovação do credenciamento da Escola.

Outras adaptações foram realizadas a partir da iniciativa da própria Escola de Governo analisada, observando as cinco dimensões e os respectivos indicadores explicitados no documento elaborado pelo INEP (2015), denominado Instrumento Para a Avaliação Institucional Externa: Subsidia o Ato de Credenciamento e Recredenciamento de Escolas de Governo para Oferta de Pós-graduação *lato sensu*.

Para a elaboração das tabelas apresentadas a seguir, optou-se em retratar as adaptações que foram efetivamente realizadas no PDI do IERBB/MPRJ, abordando, então, três das cinco

dimensões elencadas no documento elaborado pelo INEP (2015), além das mudanças relativas aos Requisitos Legais e Normativos, um capítulo existente nesse mesmo documento, de caráter obrigatório. Veja a seguir:

Tabela 4 – Dimensão 1: Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Indicador	Providências
Coerência entre o PDI e as ações de responsabilidade social: inclusão social	Incluído no PDI como diretriz pedagógica
Coerência entre o PDI com as ações afirmativas de defesa e promoção dos direitos humanos e igualdade étnico-racial	Incluído no PDI como diretriz pedagógica
Coerência entre o PDI e as ações institucionais no que se refere à diversidade, ao meio ambiente, à memória cultural, à produção artística e ao patrimônio cultural	Incluído no PDI como diretriz pedagógica

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptação do documento elaborado pelo INEP (BRASIL, 2015).

Tabela 5 – Dimensão 3: Corpo Social

Indicador	Providências
Política de formação e capacitação docente	Foi disponibilizado supervisão pedagógica para a concepção e desenvolvimento dos projetos educacionais
Política de formação e capacitação do corpo técnico-administrativo	Foram realizadas palestras para capacitação da equipe do IERBB/MPRJ quanto a questões didático-pedagógicas

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptação do documento elaborado pelo INEP (BRASIL, 2015).

Tabela 6 – Dimensão 4: Desenvolvimento Profissional

Indicador	Providências
Atuação dos egressos da instituição no ambiente socioeconômico	Incluído no PDI a previsão de política de acompanhamento de egressos

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptação do documento elaborado pelo INEP (BRASIL, 2015).

Tabela 7 – Requisitos Legais e Normativos

Indicador	Providências
Diretrizes curriculares para educação das relações étnico-raciais para ensino de história e cultura afro-brasileira, africana e indígena	Incluído no PDI
Políticas de educação ambiental	Incluído no PDI
Diretrizes nacionais para educação em Direitos Humanos	Incluído no PDI

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptação do documento elaborado pelo INEP (BRASIL, 2015).

Seguidamente, foi realizada a visita técnica da comissão de avaliação do Conselho Estadual de Educação do Rio de Janeiro, na qual foram observados in loco todos aqueles elementos citados como parte do processo avaliativo, sejam eles estrutural ou documental.

Dada a visita, o Instituto de Educação Roberto Bernardes Barroso recebeu, com êxito, o seu credenciamento que hoje é regulamentado pelo Parecer nº 3771/2020, publicado no D.O. de 20/02/2020, que garante a excelência e confere à Escola a capacidade de continuar ministrando seus cursos de pós-graduação *lato sensu*, assim como as outras atividades de aperfeiçoamento.

Sendo assim, tal qual na primeira fase, é possível estabelecer um breve panorama acerca desse segundo momento através de um resumo, analisando e destacando os momentos que constituíram essa segunda fase, bem como as observações mais relevantes ao problema inicial dessa pesquisa.

Tabela 8 – Fases da segunda etapa da pesquisa

FASES	
1ª fase	Feedback indireto do CEE/RJ
2ª fase	Autoavaliação e autocrítica da Escola
3ª fase	Justificativas apresentadas ao CEE/RJ
4ª fase	Modificações no PDI
5ª fase	Visita técnica do CEE/RJ ao IERBB/MPRJ
6ª fase	Aprovação do credenciamento do IERBB/MPRJ

Fonte: Elaborado pela autora.

➤ **Pontos relevantes:**

- Nessa etapa poucas pessoas foram convocadas às reuniões, um número ainda menor se comparado à primeira etapa. Somente foram chamados aqueles que estavam intimamente ligados ao processo de credenciamento. A periodicidade das reuniões também foi reduzida;
- Priorizou-se, nesse momento, realizar os ajustes e alinhar os discursos da Escola, de seu órgão credenciador e dos documentos legais concernentes ao PDI;
- O IERBB/MPRJ, além de buscar a aprovação de seu credenciamento, tinha também por expectativa receber um retorno avaliativo de uma forma geral, como uma espécie de validação de todo o trabalho desenvolvido desde a sua concepção;
- O IERBB/MPRJ demonstrou carecer de saberes pedagógicos tanto na primeira, quanto na segunda etapa. Inclusive, a Escola aponta isso como uma lacuna a ser preenchida.

Por conseguinte, mediante ao exposto, pode-se tecer aqui algumas considerações construídas a partir do aprofundamento teórico conjugado ao processo de análise que compõe a estrutura do presente trabalho.

Inicialmente, constatei que o IERBB/MPRJ, de fato, se empenha e caminha para ser um centro de excelência, isso porque ao estudar Pacheco (2000) entendi que uma das características que contemplam os centros de excelência é a capacidade que a organização tem em se inspirar em outras práticas.

Sendo assim, verifiquei a predominância dessa característica ao analisar o PDI e perceber que a Escola se organiza para buscar parcerias e estabelecer diálogos construtivos com outras organizações, colocando-se sempre à disposição a partilhar, trocar experiências e se fortalecer enquanto Escola de Governo, internalizando e adaptando as práticas bem-sucedidas de outras instituições ao seu contexto.

A referida característica pode ser observada na meta 02 do eixo institucional que prevê:

Incremento dos conhecimentos e saberes acadêmicos passíveis de serem ofertados ao público na forma de eventos, cursos e pesquisas de relevância institucional, bem como ampliação da estrutura física do IEP/MPRJ através da utilização dos espaços dos parceiros. (MPRJ, 2019a, p. 26).

Também constatee que a exiguidade de profissionais oriundos da área de Educação no quadro de funcionários foi um condicionante que dificultou, mas não impediu, o avanço da instituição nesse período do recredenciamento.

Muitas vezes se fez necessário o olhar de um profissional que partisse de um viés pedagógico, fosse mais atento ao processo e que unisse em sua atuação profissional competências do campo educacional que acolhessem saberes que partissem dos três domínios: o saber ser, o domínio do conhecimento formalizado e o saber fazer. (CRUZ, 2001 apud DIAS, 2010).

Outrossim, é relevante reconhecer o esforço realizado pela Escola em se enquadrar nos quesitos legais e normativos que orientam a construção da redação do PDI sem que para isto fossem comunicados formalmente sobre as recomendáveis modificações, demonstrando que para além de um comprometimento com as disposições legais e as suas respectivas atualizações, foi destinado também a devida atenção ao princípio de transparência no momento que o IERBB/MPRJ busca atribuir visibilidade a todas as suas metas, estratégias e ações propostas e/ou efetivadas.

No entanto, o IERBB/MPRJ, por não ser um órgão independente, sofre impactos oriundos da organização administrativa instituída na instância maior da qual é subordinado, o Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro, cujo renome e notoriedade foi construída com o desenrolar dos anos.

O que ocorre é que, ainda com toda a adequação e o desenvolvimento progressivo que o MPRJ apresenta, há a predominância da burocracia no interior da organização, assim como em todas as instituições públicas.

Por isso, na tentativa de avançar rumo à inovação, remodelar os processos de trabalho, as formas de comunicação e as ações da Escola no que tange à formação continuada de servidores e membros, notei que o IERBB/MPRJ esbarra em alguns elementos característicos à disfunção da burocracia, conforme vimos nos estudos de Chiavenato (1999).

O desafio da Escola é, portanto, superar gradativamente com a cultura organizacional do Ministério Público que insiste em fechar-se em si mesmo, apresentando medidas alternativas que incentivem e reforcem a imprescindibilidade da formação continuada dos servidores e membros da casa.

O objetivo dessa ação visa não somente proporcionar o crescimento profissional, mas também como agregar valor ao serviço destinado ao cidadão, fazendo com que o Instituto se aproprie e fortaleça institucionalmente o seu papel enquanto centro de aperfeiçoamento funcional sem se desviar dos objetivos macro organizacionais do MPRJ.

Indo além, ao contrário da ideia postulada por Esteves e Meiriño (2015) de que o Estado não é capaz de formar mão-de-obra qualificada, acredito que hoje o contexto vivenciado vai de encontro à essa afirmação.

Isso porque se percebe o constante desenvolvimento e valoração dos centros de aperfeiçoamento funcional, das escolas de governo ou qualquer outra designação que tenha por finalidade a formação continuada quer seja de servidores, membros ou até mesmo colaboradores.

Ademais, foi possível verificar ainda que o IERBB/MPRJ mescla ações que transitam entre as tradicionais práticas de treinamento e desenvolvimento e práticas do sistema de educação corporativa que, por vezes, até se polarizam, conforme nos mostrou Eboli (2010) quando nos apresenta a tabela com as principais diferenças entre essas duas realidades.

Porém é perceptível que isso se dá pelo movimento que a Escola realiza ao tentar transcender justamente os elementos que constituem as disfunções da burocracia discutidos anteriormente.

Ao analisarmos o quadro e compará-lo à redação do Plano de Desenvolvimento Institucional da Escola podemos perceber, através das metas elencadas no PDI, que o IERBB/MPRJ, se mostra ser reativo em suas ações, atuando de forma estritamente pontual e trabalhando orientado por visões de curto prazo devido à urgência e volume de demandas destinadas a ele.

Apesar disso, o Instituto ainda assim depreende esforços e, de forma isolada, consegue projetar ações a longo prazo, atentando-se aos processos e se colocando de forma proativa, contando em sua equipe com pessoas que desempenham um papel ativo, em concordância a Dutra e Comini (2010), mediante às situações e aos desafios propostos, atuando de forma satisfatória, inovadora e comprometida.

Não obstante, concordo com a colocação de Guedes e Scherer (2015) quando afirmam que o PDI deve ser um documento factível, ou seja, que pode ser colocado em prática e exequível dentro da realidade da organização.

Ao examinar o Plano de Desenvolvimento Institucional do IERBB/MPRJ verifiquei que as metas pensadas e dispostas no documento foram elaboradas e discutidas de maneira racional e participativa e apesar de simbolizarem desafios para o órgão, não são impossíveis de serem concretizadas.

Por fim, corroboro com ideia da ausência de fragilidade do documento, ao observar que aspectos tais como a identidade da instituição (histórico, missão, visão, valores), metas e estratégias foram colocadas de maneira concreta, coerente e interligada no PDI, como

mentionado anteriormente, o que nos leva também a atestar o crescimento e amadurecimento da Escola enquanto organização.

Isso pois sabe-se que, em termos práticos, esse documento foi o primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional verdadeiramente elaborado pelos atores da Escola e que, por certo, reflete a sua realidade e serve como referência para a organização, compactuando com a ideia apresentada por Souza (2007 apud GUEDES; SCHERER, 2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho consistiu em investigar quais foram os arranjos institucionais pensados e instituídos pela Escola de Governo do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro, o Instituto de Educação Roberto Bernardes Barroso durante o período de seu processo de credenciamento, compreendido no ano de 2019, junto ao Conselho Estadual de Educação do Rio de Janeiro.

Para isso, iniciei o capítulo 2 analisando as teorias da Administração Pública, bem como o histórico das Escolas de Governo e o contexto evolutivo da Educação Corporativa, objetivando estabelecer uma contextualização sobre a temática tratada neste trabalho.

Pude verificar como a expansão das Escolas de Governo tem se materializado no território nacional, bem como reconhecer a sua relevância para o processo formativo não somente dos servidores públicos, que se dá de forma direta, mas também à sociedade, indireta ou diretamente, já que esses agentes públicos estão a serviço dos cidadãos e no compromisso firmado de suas atribuições afetam e são afetados constantemente através de trocas presentes nas relações por eles estabelecidas.

Além disso, constatei a complexidade que envolve o debate sobre a Administração Pública e a imprescindibilidade de aprofundamento na literatura pertinente para que possamos entender a sua evolução histórica.

Ainda, foi possível analisar como se dão as interações entre os setores público e privado e observar como em determinadas situações a diferenciação entre ambos fica por conta de uma linha tênue que os separa, pois como foi estudado nesta pesquisa práticas originárias do setor privado foram migradas à esfera pública. Analisar como o setor público atuou para adaptar essas práticas sem que fossem perdidas as suas particularidades enquanto organizações estatais foi enriquecedor.

No capítulo 3, busquei realizar uma contextualização do meu campo de pesquisa, abordando primeiramente a instituição mantenedora da Escola de Governo analisada, o MPRJ e, em seguida, tratar detalhadamente do universo concernente ao IERBB/MPRJ.

Depreendi que a complexidade que constitui uma organização determina categoricamente os seus limites e suas perspectivas de atuação. O IERBB/MPRJ esbarra em muitos fatores burocráticos característicos de sua instituição mantenedora, mas com primazia supera os desafios, sejam eles explícitos ou não, e com persistência e compromisso caminha no sentido da obtenção de seu devido reconhecimento enquanto órgão comprometido a

integrar o processo formativo dos servidores do MPRJ, sem se desviar dos objetivos estratégicos da instituição.

Já no capítulo 4, pude concentrar a minha análise realizada durante o processo de credenciamento da Escola, atentando-me para os arranjos institucionais realizados por ela para garantir o parecer autorizativo fornecido por seu órgão credenciador, o CEE/RJ.

Em vista disso, sou capaz de afirmar que a Escola se valeu de um posicionamento consciente e responsável durante todo o processo avaliativo, procurando se informar, se atualizar e fornecer ao Conselho Estadual dados e documentos mais fidedignos e ajustados, normativo e legalmente, dentro do possível.

Evidentemente, a instituição passou por algumas dificuldades ao instruir o seu processo de credenciamento. Tais dificuldades se deram, principalmente, pela carência de saberes pedagógicos que foram supridos pelo o afinco da equipe em buscar informações, fomentando sua sede de saber e também pela parceria com as estagiárias de Pedagogia que, por estarem em pleno processo de formação, muito contribuíram para isso.

A inviabilidade do diálogo, da ampliação da comunicação para elaborar e contemplar a tudo e a todos durante a redação do documento pode ser destacada também como uma das dificuldades enfrentadas pelo IERBB/MPRJ. Como arranjo, notei que a Gerência de Ensino, tal qual a Direção da Escola, sempre que possível, esforçava-se em participar a todos dos passos dados pela organização e para qual lugar eles estavam caminhando.

Ainda assim, creio ser válido considerar neste trabalho a relevância da experiência obtida através do estágio, seja ele curricular ou não. Ser oportunizada a observar *in loco* todo o desenrolar de um processo alinhado à teoria (pois não existe teoria sem a prática ou vice-versa), de credenciamento de uma escola de governo, foi uma vivência que, particularmente, me engrandeceu enquanto cientista da Educação.

Por fim, concluo que os arranjos institucionais empregados por uma organização são de um teor muito particular a cada uma delas. No que tange às instituições educacionais, neste caso, as escolas de governo, o credenciamento ou o credenciamento a algum órgão superior certamente atribui prestígio e reconhecimento a instituição.

Entendi também que o Plano de Desenvolvimento Institucional é um documento imprescindível não somente para a caracterização das instituições, assim como para balizar as suas ações, fornecendo, acima de tudo, um panorama do que a instituição é hoje, no que ela está trabalhando e o que ela pretende ser no futuro, atribuindo, portanto, sentido e orientação à existência da organização.

Por fim, levando em conta as ações tomadas pela Escola no processo de credenciamento, considero pertinente enquanto sugestão que o IERBB/MPRJ amplie os processos participativos na elaboração em reescritas posteriores do PDI.

Assim, o Instituto será capaz de prever esse movimento com antecedência e preparar-se para tal, sem ter que trabalhar face à iminência do fim do prazo. Para que isso ocorra, acredito que deva ser proposta uma avaliação processual participativa durante a vigência e execução do plano atual.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Giselle Reis. Gestão de pessoas e as Universidades Corporativas: dois lados da mesma moeda?. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 2, p. 22-33, abr./jun. 2006. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol46-num2-2006/gestao-pessoas-universidades-corporativas-dois-lados-mesma-moeda>. Acesso em: 26 nov. 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 17 jul. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional [...]. Brasília, DF: Presidência da República, 2006a. Disponível em: <https://progep.furg.br/arquivos/legislacoes/000234.htm>. Acesso em: 17 jul. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Brasília, DF: Presidência da República, 2006b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm. Acesso em: 17 jul. 2020.

BRASIL. **Lei nº 8.625, de 12 de fevereiro de 1993**. Institui a Lei Orgânica Nacional do Ministério Público, dispõe sobre normas gerais para a organização do Ministério Público dos Estados [...]. Brasília, DF: Presidência da República, 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8625.htm. Acesso em: 17 jul. 2020.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 17 jul. 2020.

BRASIL. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm. Acesso em: 17 jul. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Diretoria de Avaliação da Educação Superior. **Instrumento para Avaliação Institucional Externa**: subsidia o ato de credenciamento e credenciamento de Escolas de Governo para oferta de pós-graduação *lato sensu*. Brasília, DF: INEP, 2015. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/escolas_de_governo/2015/avaliacao_institucional_externa/instrumento_para_avaliacao_institucional_externa.pdf. Acesso em: 17 jul. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. Portaria nº 7, de 19 de março de 2004. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 55, p. 06, 22 mar. 2004.

BRASIL. Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior (SAPIENS). **Ministério da Educação**, Brasília, DF, [20--]. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>. Acesso em: 17 jul. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DIAS, Isabel Simões. Competências em Educação: conceito e significado Pedagógico. **Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 73-78, jan./jun. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/pee/v14n1/v14n1a08.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2019.

DUTRA, Joel Souza; COMINI, Graziella Maria. Competência como base para a gestão estratégica de pessoas. *In*: EBOLI, Marisa *et al.* **Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. Rio de Janeiro: Atlas, 2010. p. 101-119.

EBOLI, Marisa. Fundamentos e evolução da educação corporativa. *In*: EBOLI, Marisa *et al.* **Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. Rio de Janeiro: Atlas, 2010a. p. 140-161.

EBOLI, Marisa. Papéis e responsabilidades da gestão da educação corporativa. *In*: EBOLI, Marisa *et al.* **Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. Rio de Janeiro: Atlas, 2010b. p. 122-138.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Rede Nacional de Escolas de Governo. **A Rede Nacional de Escolas de Governo: o que é, trajetória, propósitos e desafios para seu fortalecimento**. Brasília, DF: ENAP, 2013. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1297/1/rede_nacional_de_EG_01.pdf. Acesso em: 26 nov. 2019.

ESTEVES, Luciana Proença; MEIRIÑO, Marcelo J. A educação corporativa e a gestão do conhecimento. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11., 2015, Rio de Janeiro. **Transformação Organizacional para a Sustentabilidade**. Niterói, RJ: Universidade Federal Fluminense, 2015. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_042M.pdf. Acesso em: 26 nov. 2019.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. Escolas de Governo: conceito, origens, tendências e perspectivas para sua institucionalização no Brasil. *In*: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 8., 2015, Brasília, DF. **Compromisso com resultado em tempos de crise**. Brasília, DF: Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração, 2015. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2238/1/027.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2019.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

GOMIDE, Alexandre de Ávila; PIRES, Roberto Rocha C. **Capacidades Estatais e Democracia: arranjos institucionais de Políticas Públicas**. Brasília, DF: IPEA, 2014.

GUEDES, Eleanara Pereira; SCHERER, Flávia Luciane. O processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): um estudo de caso na Universidade Federal do Paraná. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 240-253, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/19283>. Acesso em: 26 nov. 2019.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da Administração Pública**. Florianópolis: UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2010. v. 1.

KRISHNA, Sankaran. **Globalization and Postcolonialism: hegemony and resistance in the twenty-first century**. Lanham: Rowman & Littlefield, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional. Instituto de Educação e Pesquisa do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019/2023**. Rio de Janeiro: IEP/MPRJ, 2019a.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional. Instituto de Educação e Pesquisa do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro. **Regimento Interno**. Rio de Janeiro: IEP/MPRJ, 2017a. Disponível em: <http://www.amperj.org/wp-content/uploads/leis/Reg-int-IEP-MPRJ.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2019.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Conheça o MPRJ. **MPRJ**, Rio de Janeiro, [2020]. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/conheca-o-mprj/>. Acesso em: 26 nov. 2019.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Resolução GPGJ 1.903, de 14 de março de 2014**. Cria [...] o Instituto de Educação e Pesquisa do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: MPRJ, 2014. Disponível em: http://www.mprj.mp.br/documents/20184/418906/Resolucao_1903.pdf. Acesso em: 26 nov. 2019.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Resolução GPGJ nº 2.143, de 23 de agosto de 2017**. Dispõe sobre [...] estrutura administrativa do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional com o Instituto de Educação e Pesquisa do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: MPRJ, 2017b. Disponível em: http://www.mprj.mp.br/documents/20184/418924/resolucao_2143.pdf. Acesso em: 26 nov. 2019.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Resolução GPGJ nº 2.164, de 10 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a estrutura administrativa do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional e do Instituto de Educação e Pesquisa do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro [...]. Rio de Janeiro: MPRJ, 2017c. Disponível em: http://www.mprj.mp.br/documents/20184/418924/resolucao_2164.pdf. Acesso em: 26 nov. 2019.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Resolução GPGJ nº 2.316, de 13 de dezembro de 2019**. Altera a nomenclatura do Instituto de Educação e Pesquisa do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro [...]. Rio de Janeiro: MPRJ, 2019b. Disponível em: http://www.mprj.mp.br/documents/20184/995541/resolucao_2316.pdf. Acesso em: 26 nov. 2019.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Resolução GPGJ nº 284, de 25 de novembro de 1987**. Aprova o Regulamento do Centro de Estudos Jurídicos da Procuradoria-Geral de Justiça [...]. Rio de Janeiro: MPRJ, 1987. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/418803/res284.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2019.

NAZARETH, Paula Alexandra Canas de Paiva; MELO, Sandra Cordeiro de. O papel da Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro na promoção de culturas inclusivas na gestão municipal. *In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD*, 17., 2012, Cartagena. **La reforma del Estado y de la Administración Pública**. Cartagena: Centro Latino Americano de Administración para el Desarrollo, oct./nov. 2012. Disponível em: <http://www.lapeade.com.br/publicacoes/artigos/CLAD%202012.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2019.

OTRANTO, Celia Regina. Universidades Corporativas: o que são e para que servem?. **GT Política da Educação Superior**, Rio de Janeiro: ANPED, n. 11, 2007. Disponível em: <http://www.anped11.uerj.br/30/GT11-2852--Int.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2019.

PACHECO, Regina Silvia. Escolas de governo como centros de excelência em Gestão Pública: a perspectiva da ENAP-Brasil. **RSP – Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, ano 53, n. 1, jan./mar. 2002. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/280>. Acesso em: 26 nov. 2019.

PACHECO, Regina Silvia. Escolas de governo: tendências e desafios – ENAP-Brasil em perspectiva comparada. **RSP – Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, ano 51, n. 2, abr./jun. 2000. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/324>. Acesso em: 26 nov. 2019.

PIZZANI, Luciana *et al.* A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **RDBCI – Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 10, n. 1, p. 53-66, jul./dez. 2012. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/40127>. Acesso em: 26 nov. 2019.

RIO DE JANEIRO (Estado). Conselho Estadual de Educação. Portaria CEE nº 3771, de 19 de fevereiro de 2020. Homologa Pareceres que menciona. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**: parte 1: Poder Executivo, Rio de Janeiro, ano 46, n. 35, p. 44, 20 fev. 2020.

RIO DE JANEIRO (Estado). Decreto nº 44.696, de 31 de março de 2014. Dispõe sobre a integração do Instituto de Educação e Pesquisa do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro ao Sistema Estadual de Ensino [...]. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**: parte 1: Poder Executivo, Rio de Janeiro, ano 40, n. 59, p. 1, 01 abr. 2014a.

RIO DE JANEIRO (Estado). **Lei nº 1.183, de 28 de agosto de 1987**. Cria o Centro de Estudos Jurídicos da Procuradoria Geral da Justiça do Estado do Rio de Janeiro e dá outras providências. Rio de Janeiro: Governo do Estado, 1987. Disponível em: <https://gov-rj.jusbrasil.com.br/legislacao/154581/lei-1183-87>. Acesso em: 13 out. 2020.

RIO DE JANEIRO (Estado). Secretaria de Estado de Educação. Conselho Estadual de Educação. **Parecer CEE nº 310/2014**. Credencia o Instituto de Educação e Pesquisa do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro [...]. Rio de Janeiro: CEE, 2014b.

SILVA, Thiago Antunes da. Conceitos e evolução da Administração Pública: o desenvolvimento do papel administrativo. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, 8., 2017, Santa Cruz do Sul, RS. **Territórios, Redes e Desenvolvimento regional**: perspectivas e desafios. Santa Cruz do Sul, RS: UNISC, 2017. Disponível em: <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/view/16678>. Acesso em: 26 nov. 2019.

TARAPANOFF, Kira. Panorama da Educação Corporativa no Contexto Internacional. *In*: BRASIL. Ministério da Indústria e do Comércio. Secretaria de Tecnologia Industrial. **Educação Corporativa**: contribuição para a competitividade. Brasília, DF: STI, 2004. p. 12-84. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/14496/1/CAPITULO_PanoramaEducacaoCorporativa.pdf. Acesso em: 26 nov. 2019.

YIN, Robert K. **Estudos de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO 1– Termo de consentimento livre e esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.

A pesquisa “O Processo de Recredenciamento de uma Escola de Governo e Os seus Arranjos Institucionais: uma Análise sobre o PDI”, faz parte dos meus estudos de graduação em Licenciatura Plena em Pedagogia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, sob orientação da Profa. Dra. Silvina Julia Fernández. Essa pesquisa, como o próprio título anuncia, refere-se ao Processo de Recredenciamento de uma Escola de Governo, o Instituto de Educação Roberto Bernardes Barroso do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro (IERBB/MPRJ), à luz de seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Para ser ainda mais precisa, a pesquisa procura investigar quais foram os arranjos institucionais empreendidos pelo IERBB/MPRJ para responder às demandas advindas da fiscalização externa de seu órgão credenciador, o Conselho Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro, com vistas ao PDI, um documento que reclamou elaboração e posterior adaptação no ato do recredenciamento da Escola e se coloca, então, como o objeto de análise do referido estudo.

A justificativa utilizada para esta pesquisa se alicerça em três objetivos focais. Inicialmente, busca-se contribuir para o campo de conhecimento sobre Escolas de Governo, ampliando o número de produções científicas sobre a temática que ainda é pouco difundida, bem como colaborar para as pesquisas sobre planejamento institucional educacional e realizar um estudo pioneiro sobre a Escola de Governo analisada, cooperando para a comunicação da relevância e magnitude do órgão.

Para a consecução desta pesquisa, entre outros procedimentos, escolheu-se a realização da análise documental do Plano de Desenvolvimento Institucional elaborado pelo o IERBB/MPRJ, a narração dos fatos sob minha ótica enquanto estagiária não-forense de ensino superior de Pedagogia, lotada na Gerência de Ensino, Pesquisa e Gestão do Conhecimento e a consequente divulgação da identidade da Escola.

Assumo o compromisso ético- político que irei apresentar os dados tais como foram descritos no documento, sem qualquer prejuízo à instituição ou alteração da redação do documento analisado.

Agradeço, desde já, a sua valiosa colaboração com este trabalho científico, em busca sempre de uma melhor educação e da realização da democracia para todos na nossa sociedade.

Abraços fraternos,



Mayara Cristina da Silva Faustino

Rio de Janeiro, junho de 2020.

**CESSÃO DE DIREITOS SOBRE A ANÁLISE DOCUMENTAL E DIVULGAÇÃO
DO NOME DA ESCOLA**

1. Pelo presente documento, SÁVIO RENATO BITTENCOURT (nome),
BRASILEIRO (nacionalidade), - (estado civil), PROCURADOR DE JUSTIÇA
(profissão), carteira de identidade nº -, emitida por -,
residente e domiciliado em - cede e transfere, neste caso,
gratuitamente, em caráter universal e definitivo a Mayara Cristina da Silva Faustino, o direito de pesquisa e
divulgação do nome da Escola de Governo do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro, o Instituto de
Educação Roberto Bernardes Barroso, localizado na cidade do Rio de Janeiro, para seu uso no Trabalho de
Conclusão de Curso, a ser elaborado no Programa de Graduação da Universidade Federal do Rio de Janeiro,
sob orientação da Profa. Dra. Silvana Julia Fernández.


2. Coloca-se, assim mesmo, à disposição da DIRETORIA e/ou REPRESENTANTES da Escola os
contatos dos responsáveis por esta pesquisa: a) *Orientadora*: Profa. Dra. Silvana Julia Fernández. Celular:
98789-9639. E-mail: silvana.ufrrj@gmail.com; b) *Pesquisadora*: Mayara Cristina da Silva Faustino. Telefone:
3252-6254. Celular: 97280-2377. E-mail: mayaracristinafaustino@yahoo.com.br.

Sendo esta a forma legítima e eficaz que representa legalmente os nossos interesses, assinam o presente
documento em 02 (duas) vias de igual teor e para um só efeito.

RIO DE JANEIRO (local), 14 de junho de 2020 (data)



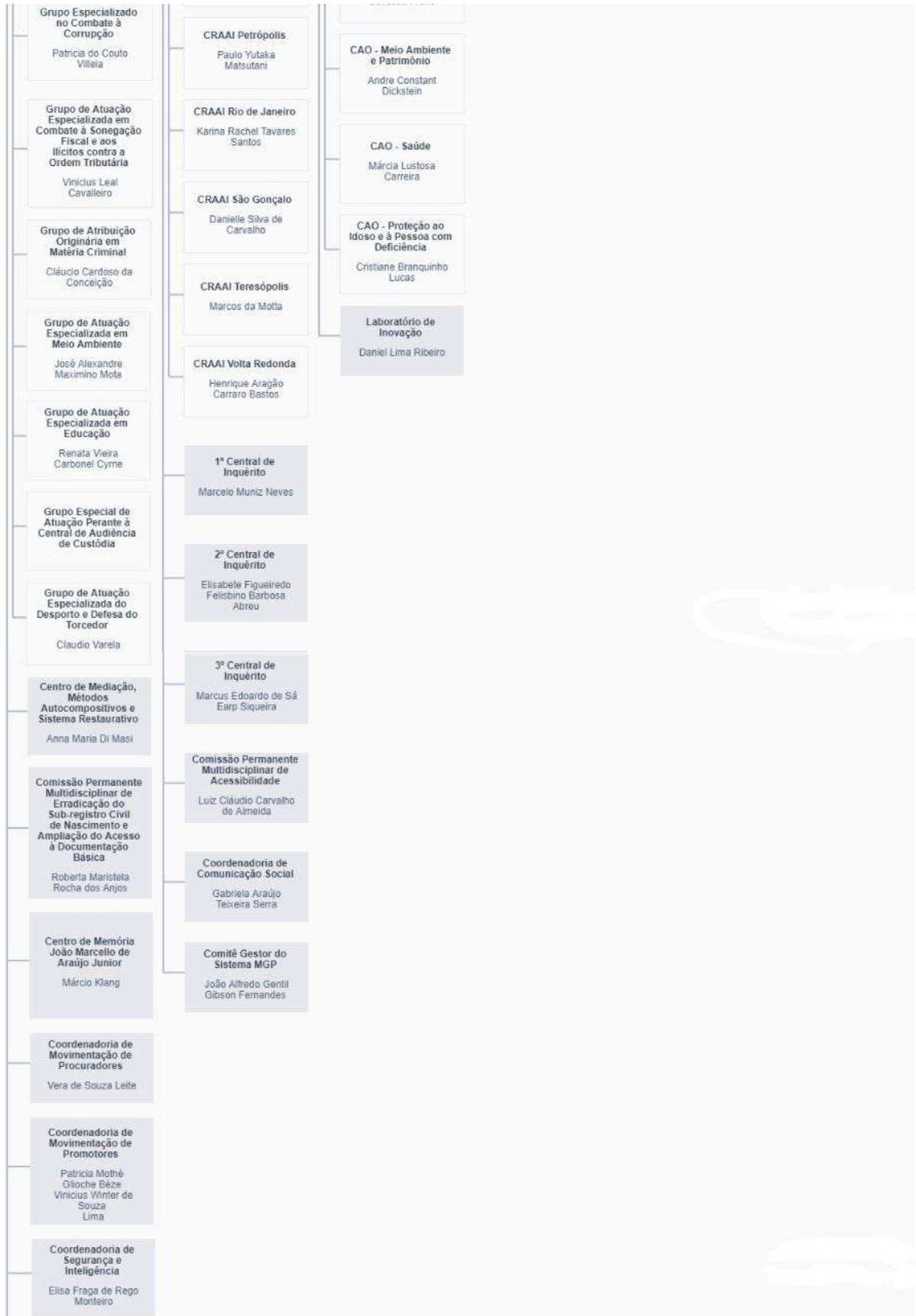
Direção IERBB/MPRJ

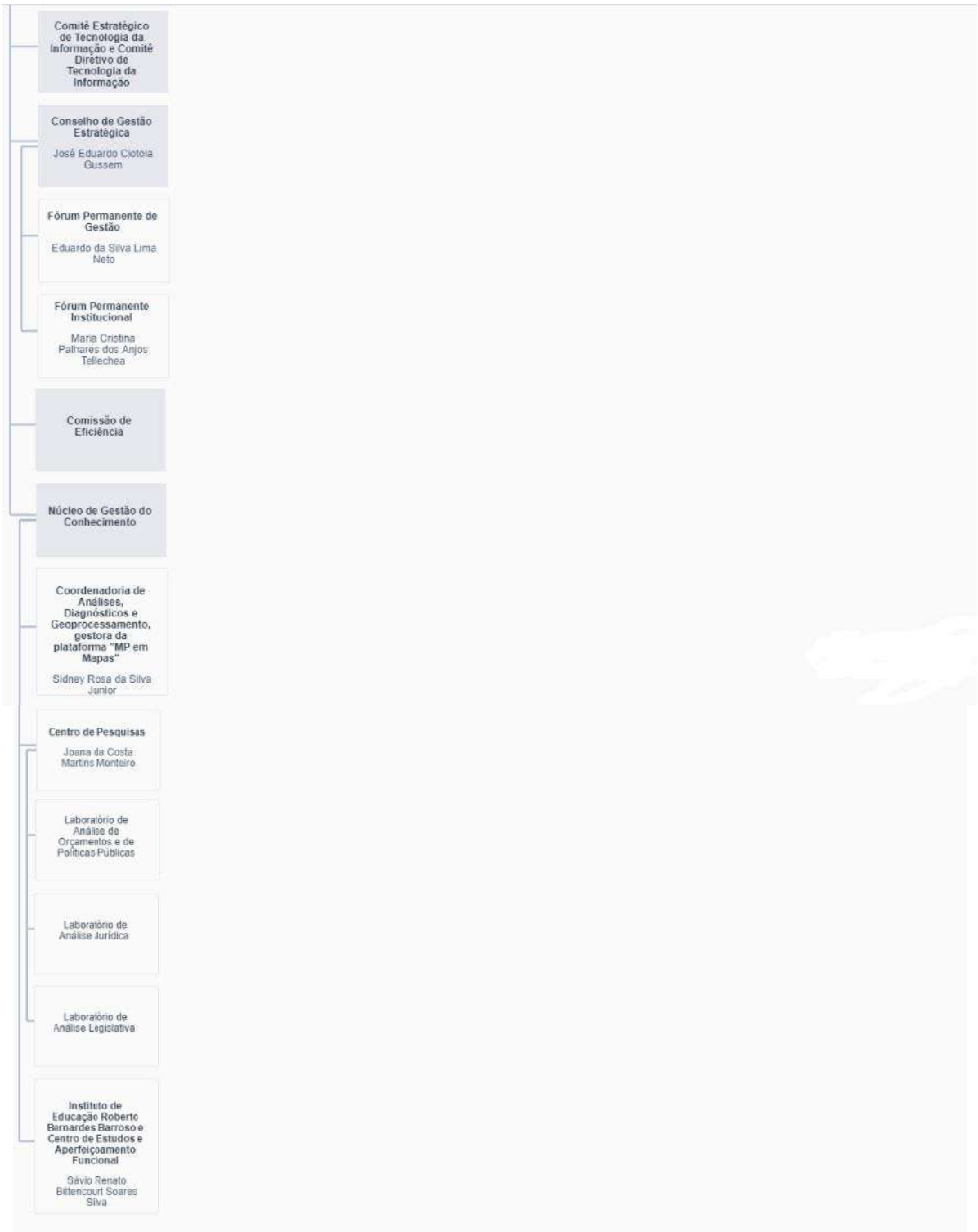


Pesquisadora

ANEXO 2 – Organograma do MP RJ







ANEXO 3 – Mapa estratégico do MPRJ

